

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Analýza příležitostí pro zlepšování kvality služeb sázkové kanceláře
Analysis of Opportunities for Service Quality Improvement in the Betting Shop

Studentka :

Marcela Pilařová

Vedoucí bakalářské práce:

doc. Dr. Ing. Pavel Blecharz

Ostrava 2014

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání bakalářské práce

Student: **Marcela Pilařová**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku
Specializace: 02 Ekonomika podniku
Téma: **Analýza příležitostí pro zlepšování kvality služeb sázkové kanceláře**
Analysis of Opportunities for Service Quality Improvement in the Betting Shop

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Management kvality služeb – teoretická východiska
 3. Charakteristika sázkové společnosti a analýza služeb poskytovaných na pobočkách
 4. Vyhodnocení a praktická doporučení pro sázkovou kancelář
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy


Seznam doporučené odborné literatury:


BLECHARZ, Pavel. *Základy moderního řízení kvality*. Praha: Ekopress, 2011. 122 s. ISBN 978-80-86929-75-0.
KOZEL, R., L. MYNÁŘOVÁ a H. SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.
VYSEKALOVÁ, Jitka. *Chování zákazníka: jak odkrýt tajemství "černé skříňky"*. Praha: Grada, 2011. 356 s. ISBN 978-80-247-3528-3.


Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Dr. Ing. Pavel Blecharz**

Datum zadání: 22.11.2013
Datum odevzdání: 09.05.2014


Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlášení

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh vypracovala samostatně“.

V Ostravě dne 26.6.2014

podpis


Obsah

1 Úvod	5
2 Management kvality služeb – teoretická východiska	6
2.1 Definice kvality	6
2.2 Systémy managementu jakosti	7
2.3 Management kvality ve službách	7
2.4 Hlavní zásady managementu kvality ve službách	9
2.5 Významná úloha personálu	11
2.6 Nástroje kvality	12
2.7 Měření spokojenosti zákazníků	17
2.7.1 Kdo je zákazníkem	17
2.7.2 Požadavky zákazníků a znaky spokojenosti	17
2.7.3 Návrh dotazníku	18
2.7.4 Formát dotazníku	19
2.7.5 Stanovení velikosti výběru	20
2.7.6 Výběr vhodné metody sběru dat	21
2.8 Neustále zlepšování služeb	21
2.9 Brainstorming	22
3 Charakteristika sázkové společnosti a analýza služeb poskytovaných na pobočkách ...	23
3.1 Představení společnosti	23
3.2 Organizační struktura	24
3.3 Hospodaření společnosti	25
3.4 Kursové sázení	25
3.5 Losované sázky	28
3.6 Doplnkový prodej	29
3.7 Stírací losy	31
3.8 Vývoj tržeb	33
4 Vyhodnocení a praktická doporučení pro sázkovou kancelář	35
4.1 Určení problému	35
4.2 Cíl výzkumu	35
4.3 Plán výzkumu	36
4.4 Sběr dat	38
4.5 Zpracování dat	38

4.6 Struktura respondentů.....	38
4.7 Analýza výsledků	39
4.7.1 Spokojenost s obsluhou pobočky	40
4.7.2 Spokojenost s prostředím na pobočce	42
4.7.3 Celková spokojenost na pobočce	44
4.7.4 Spokojenost se sázkovou společností	45
4.8 Paretova analýza	46
4.9 Návrhy a doporučení ke zlepšení spokojenosti zákazníků	48
4.9.1 Oblast spokojenost s obsluhou	48
4.9.2 Oblast spokojenost s pobočkou	49
4.9.3 Oblast spokojenost se sázkovou společností.....	52
4.9.4 Shrnutí	52
5 Závěr	54
Seznam literatury.....	56
Seznam zkratk	58
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	Chyba! Záložka není definována.
Seznam příloh	60

1 Úvod

V dnešních podmínkách tvrdé konkurence a rostoucího významu informačních a komunikačních technologií je nejlepší investicí posilování vztahů se zákazníky. Základem pro budování a udržování vztahů se zákazníky je komunikace.

Je především důležité věnovat pozornost našim stávajícím zákazníkům a ne se pouze zaměřovat na vyhledávání zákazníků nových. V tomto případě by hrozila ztráta stálých klientů a existovala by tedy hrozba, že neustále hledání nových zákazníků by mohlo společnost finančně oslabit.

Je podstatné vědět, kdo jsou naši klíčoví zákazníci a jaké jsou jejich potřeby. Čím lépe budeme znát naše zákazníky, tím lépe může probíhat vzájemná komunikace. V každém podniku platí známé Paretovo pravidlo, že 20% zákazníků přináší 80% tržeb. Je tedy prioritní, abychom informace stále o těchto významných zákaznících aktualizovali.

Pokud se tedy rozhodneme budovat a řídit vztahy se zákazníky je nutné vést digitální evidenci o zákaznících a tyto informace pravidelně vyhodnocovat. Aby byla společnost úspěšná, měla by mít správně nastaven systém řízení kvality. Tento systém představuje soubor činností, které zabezpečují správný chod podniku. Předpokladem je, že se do systému zapojí zaměstnanci na všech úrovních s cílem v podobě kvalitního prostředku či služby.

Na rozdíl od výrobních podniků, kde se produktivita měří počtem vyrobených produktů, se u služeb produktivita vyjadřuje termínem uspokojování zákazníků.

Neodmyslitelnou součástí služeb je člověk – lidský faktor. To, zda se k nám zákazník vrátí, je bezesporu zásluhou kvalitně odvedené práce personálů ve všech organizacích zabývajících se poskytováním služeb.

Cílem bakalářské práce je zjistit pomocí kvantitativního výzkumu spokojenost zákazníků s kvalitou nabízených služeb na pobočce sázkové kanceláře a zároveň navrhnout opatření, která by vedla ke zvýšení spokojenosti zákazníků.

2 Management kvality služeb – teoretická východiska

2.1 Definice kvality

„Moderní pojetí kvality je charakteristické tím, že kvalita již není spojována pouze s hmotným produktem, ale vztahuje se k jakékoliv činnosti (službě) nebo k procesu, který slouží k uspokojování potřeb zákazníka“ (Blecharz, 2011, s. 9).

Nenadál (2005) se v literatuře odkazuje na světové autory s tím, že každý má různorodý přístup k vymezení pojmu kvalita. Uveďme si některé z nich, tak jak je definovali někteří z významných osobností působících v oblasti managementu kvality:

- kvalita je způsobilost pro užití,
- kvalita je shoda s požadavky,
- kvalita je to, co za ni považuje zákazník.

Je zcela nezbytné stanovit obecnou definici kvality, která by byla univerzální. Tato definice je uvedena v mezinárodní normě ISO 9000:2006:

Kvalita je „stupeň splnění požadavků souborem inherentních znaků“.

„Za inherentní znaky jsou považovány vnitřní vlastnosti objektu kvality, které mu existenčně patří. Tyto, častěji označované jako znaky kvality můžeme členit na znaky měřitelné a atributy. Atributy nelze popsat číselnou hodnotou, nicméně mohou být pro spokojenost zákazníků rozhodující (např. příjemné vystupování)“ (Nenadál, 2005, s. 7).

Požadavek je potřeba nebo očekávání, které:

- jsou stanoveny zákazníkem,
- jsou stanoveny závazným předpisem,
- se obvykle předpokládají.

2.2 Systémy managementu jakosti

Organizace se musí zaměřit na procesní řízení a snažit se udržovat její bezchybné fungování. Tyto procesy jsou pak sledovány a měřeny. Nejvíce pozornosti by se mělo věnovat aktivitám se zpětnou vazbou na zákazníka.

Vrcholové vedení by mělo být vzorem při zajišťování požadavků systému řízení kvality a informovat o své odpovědnosti při implementaci tohoto systému řízení kvality a je její povinností rozdělit odpovědnost a pravomoci, zajistit potřebné zdroje a především vytyčit strategické cíle. Vedení organizace by mělo vybrat osobu – (zástupce), která bude odpovědná za vytvoření tohoto systému. V organizaci by měl být zaveden interní komunikační systém. Důležité je tento systém kontrolovat v určitých časových cyklech a v případě zjištění nedostatku tyto závady odstranit.

Mezi postupy pro řízení kvality patří:

- plánování,
- koordinace postupů,
- inspekce, měření, audity kvality.

2.3 Management kvality ve službách

Služby jsou dle normy ISO 9004 „výsledky vytvořené činnostmi při vzájemném styku mezi dodavatelem a zákazníkem a interními činnostmi dodavatele s cílem splnění potřeb zákazníka“.

Definice podle Blecharze (2011, s. 96) „Služba je poskytována formou určitých činností nebo užitku, které jedna strana (poskytovatel) poskytuje druhé straně (zákazníkovi) a po provedení služby nedochází k převodu vlastnictví.“

„Služba je jakákoliv aktivita nebo výhoda, kterou může jedna strana nabídnout druhé, je v zásadě nehmotná a nepřináší vlastnictví. Její produkce může, ale nemusí být spojena s fyzickým výrobkem“ (Kotler, Armstrong, 2007, s. 710).

Označení služba nevystihuje plně, co se dá pod tímto slovem představit. Je to množství různých činností, které jsou zcela rozdílné svým charakterem. Může to být divadelní představení, cesta vlakem, pobyt v nemocnici, ale také policejní ochrana. Existuje spousta možností, jak bychom mohli služby rozdělit. V následující tabulce 2.1 je zobrazeno jednoduché rozdělení služeb (Blecharz, 2011).

Tab. 2. 1 – Rozdělení služeb

Kritérium	Charakteristika	Příklad
Kdo provádí službu	Zisková organizace	Firmy (servis výrobků, restaurace, oprava obuvi)
	Nezisková organizace	Stát (policie, školy, hasiči) Charitativní organizace (Armáda spásy, nadace, kostely)
Vztah služby k výrobku	Čistý výrobek	Potraviny, nápoje, drogerie
	Výrobek doprovázený službou	Záruční opravy a servis
	Služba doprovázená hmotnými prvky	Cestování letadlem - jídlo, nápoje, časopisy, noviny
	Čistá služba	Léčitel, psychoterapeut
Pro koho je služba určena	Soukromá služba	Masáž, kadeřník
	Firmy	Účetnictví

Zdroj: BLECHARZ, Pavel, 2011.

Při nákupu je kladen důraz zákazníky nejen na službu samotnou, ale je zde i zájem zjistit jaký z ní může být i užitek. Zákazníci samozřejmě vědí, co chtějí, ale je pro něj i důležité, jak na ně působí prostředí provozovny a v neposlední řadě personál.

Pokud není dáno okamžitě najevo potencionálnímu zákazníkovi, že není možné se mu ihned věnovat, je dobré, aby věděl, že se o něm ví, že nás navštívil. Může to pomoci tomu, aby nepřevažoval hned v začátku negativní dojem. Pozdravem to však nekončí. Je dobré zjistit, s čím mu můžeme pomoci, měl by být

upozorněn na to, že kdykoliv během své návštěvy se na nás může obrátit a budou mu zodpovězeny jeho dotazy.

Jednání se zákazníkem bývá jen chvilkovou záležitostí, proto se musí maximálně využít. Důvěru zákazníka je možné získat, projevením opravdového zájmu. Není dobré všechno jen vychvalovat a říkat, že vše je nejlepší. Důvěra může být získaná i odhalením některých negativních stránek (Bureš, 2006).

K nespokojeným zákazníkům nemůže být stejný přístup jako ke zmetkům v průmyslovém podniku. V tomto ohledu je řízení jakosti daleko náročnější v oblasti služeb. Tyto dvě oblasti řízení mají spoustu společných prvků, ale jsou i samozřejmě skutečnosti, které jsou vlastní právě jenom službám (Nenadál, 2002).

- služby jsou nehmotné,
- služby nemůžeme vlastnit, jen je využíváme,
- cena pro zákazníka není na prvním místě,

Při nákupu služeb vzniká riziko s nespokojeností, je třeba zjistit předem informace, co můžeme očekávat:

- služba je poskytována během nějakého časového intervalu,
- většího úspěchu můžeme dosáhnout vzájemnou spoluprací se zákazníkem
- služby v sobě kromě zjevných prvků, které zákazník vnímá, zahrnují i prvky, které si neuvědomuje a přihlíží k nim,
- ve službách roste na významu i role personálu. Je to často obsluha, která se významně podílí na tom, že je zákazník spokojený a vrací se.

„Spotřebitel je skutečně vládcem trhu, může si vybírat a spotřebitel budoucnosti bude čím dál tím víc náročnější“ (Vysekalová, 2012, s. 12).

2.4 Hlavní zásady managementu kvality ve službách

I v organizaci, která poskytuje služby, hraje důležitou roli průběžně prováděný marketingový průzkum. Hlavními charakteristikami jsou jeho jedinečnost, vysoká vypovídací schopnost (zaměření se na požadovanou skupinu respondentů) a aktuálnost takto získaných informací. Zaměřujeme se hlavně na jeho objektivnost a systematičnost. Zároveň je třeba výzkum provádět tvůrčím způsobem a měli

bychom hledat nové přístupy jak řešit problémy. Dáváme přednost řešením problému pomocí kombinace více metod a shromažďujeme informace z více na sobě nezávislých zdrojů. Systematický postup marketingového výzkumu znamená stanovení, kdy bude výzkum využit a jaké rozhodnutí má ovlivnit (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011).

Mezi nejdůležitější pravidla u kvality služeb patří:

- každý zákazník je jedinečný a individuální v tom, že jeho názory na kvalitu se mohou lišit s názory ostatních zákazníků,
- podnik se snaží o to, aby byl co nejmenší rozdíl mezi představou zákazníka a jeho skutečným provedením,
- je to zákazník, který požaduje stále vyšší kvalitu služeb,
- také služby můžeme převést do norem kvality, ale je problém, že přesné normy nejsou jednoznačné,
- kázeň a neustále zlepšování kvality s minimálním výskytem chyb vede ke zvyšování kvality služeb,
- podnik nabízí své služby a je na něm, aby byl schopen uspokojit potřeby a požadavky zákazníků.

“Ve světě služeb neznámá kvalita nezbytně luxus, jakési super ultra plus nebo nejvyšší úroveň” (Horovitz, 1994, s. 16). Služby nabízejí několik kategorií a zákazník by měl možnost si vybrat úroveň provedení těchto služeb. Každá kategorie je jinak finančně ohodnocena a právě tento rozdíl seskupuje zákazníky do určitých segmentů.

Jaké jsou kritéria pro hodnocení kvality služeb zákazníka? Kromě jeho očekávání působí na něj také to, v jakém prostředí se provozovna nachází, jaký tam pracuje personál, zkušeností od přátel apod. Poskytnutou službu pak zákazník hodnotí podle toho, co opravdu mu bylo poskytnuto s porovnáním, co očekával. Pro lepší přehlednost slouží následující tabulka 2.2 (Blecharz, 2011).

Tab. 2.2 – Kritéria pro hodnocení kvality služeb

	relace		výsledek
Očekávání zákazníka	>	provedená služba	nespokojený zákazník
Očekávání zákazníka	=	provedená služba	spokojený zákazník
Očekávání zákazníka	<	provedená služba	spokojený a loajální zákazník

Zdroj: BLECHARZ, Pavel, 2011.

Existují i další metody pro hodnocení kvality zákazníkem. Ty budou rozebrány v kapitole č. 2.6.

2.5 Významná úloha personálu

Jsou situace, kdy vše nejde, tak jak bylo plánováno. Interní systém má poruchu, zasekl se papír v tiskárně apod., to jsou případy, které je zákazník ochoten odpustit. Zvlášť v případech, kdy proběhne omluva za tuto komplikaci a prohlášení lítosti. Co ale zcela zákazník neodpouští je nezájem personálu s čímkoliv poradit nebo pocit obtěžování personálu. Aby se dosahovalo lepších výsledků, to závisí na kladném přístupu k zákazníkovi.

Pokud je nastavena komunikace uvnitř podniku, je to výhodné hned dvakrát. Zaměstnanec se sám podílí, jakou formou bude nabízet své služby a zároveň povzbuzuje věrnost a mobilizuje energii (Horovitz, 1994).

Úspěšné společnosti v oblasti služeb věnují pozornost nejen svým zákazníkům, ale především i svým zaměstnancům. Realizace zisku a zvyšování tržeb začíná péčí o ty, kteří pečují o zákazníky, to znamená, že společnost se musí zabývat interním marketingem. Aby mohla poskytovat kvalitní služby, je třeba investovat nemalé částky do vzdělávání a školení svých zaměstnanců, kteří musí být efektivně motivováni a orientováni na zákazníka (Kotler, 2007).

Nejdříve musí společnost přesvědčit zaměstnance o kvalitě nabízených služeb a až poté může zaměstnanec začít prodávat. V opačném případě nemůže být prodej zaručen výborným výsledkem. V úspěšných podnicích probíhají interní kampaně, které posilují význam služeb. Motivovat zaměstnance může veřejná pochvala za kvalitně provedenou práci nebo oznámení v podnikovém zpravodaji

apod. Hlavní je, aby zaměstnanci věděli, jak moc je důležité pro podnik v jaké kvalitě bude odvedena jejich práce (Horovitz, 1994).

To jak bude zákazník uspokojen, se odvíjí od určité představy, kterou má. Čím menší bude rozdíl mezi očekáváním a skutečností bude zákazník spokojenější.

V závislosti na povaze těchto rozdílů lze určit tři základní stavy spokojenosti zákazníka (Nenadál, 2004):

- tzv. potěšení zákazníka – vnímaná realita a poskytnutá hodnota převyšuje jeho původní představy a očekávání. Takové situace jsou ojedinělé, ale stávají se. Zákazník je jednoduše spokojen s tím, co obdržel a jeho potřeby a očekávání byly realitou překonány,
- plná, resp. naprostá spokojenost zákazníka – shoda mezi potřebami a očekáváním a vnímanou realitou. Zákazník cítí, že všechny jeho požadavky byly nákupem a používáním produktu či služby uspokojeny,
- limitovaná spokojenost – vnímaná realita již není stejná s původními požadavky zákazníka. Zákazník může být do jisté míry spokojen, nicméně jeho spokojenost je nižší než v předchozích dvou stavech.

Mezi hlavní důvody, které směřují k nutnosti měření zákaznické spokojenosti, můžeme zařadit:

- naplnění principu zpětné vazby,
- společnosti jsou nuceny zabývat se systematicky zkoumáním současných a budoucích požadavků zákazníků,
- tyto informace jsou důležitými poznatky pro neustálé zlepšování.

2.6 Nástroje kvality

a) Sběr a záznam dat

Pro tuto metodu využíváme různé tabulkové formuláře a další pomůcky pro zaznamenávání dat. Usnadňuje nám to organizovat a standardizovat sběr dat. Nejčastěji využívanou pomůckou je tabulka, v angličtině tzv. checksheet, ve které se jednoduchým způsobem předepíše všechny možné druhy otázek k označení

určité možnosti pomocí křížku. To nám pomáhá analyzovat data, která se vztahují k dané problematice.

b) Vývojové diagramy

Vývojové diagramy využívají grafické značky, do nichž vkládáme upřesňující text, který popisuje určitý vývoj, viz Obr. 2.1. Tyto značky se kombinují mezi sebou a znázorňují různé situace. Mezi základní značky patří:

- začátek/konec,



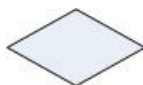
- procesní krok,



- posloupnost, vazba,

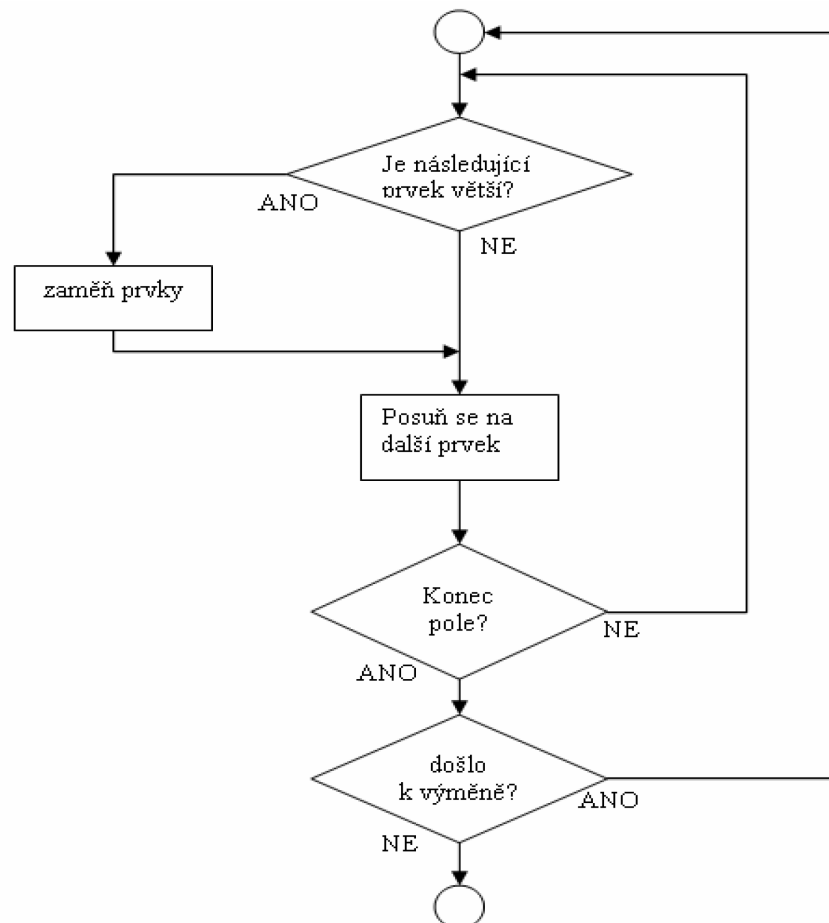


- rozhodování,



- vstupy/výstupy.





Obr. - 2.1 – Vývojový diagram

Zdroj: HEGER Milan a Pavel ŠVEC, 2012.

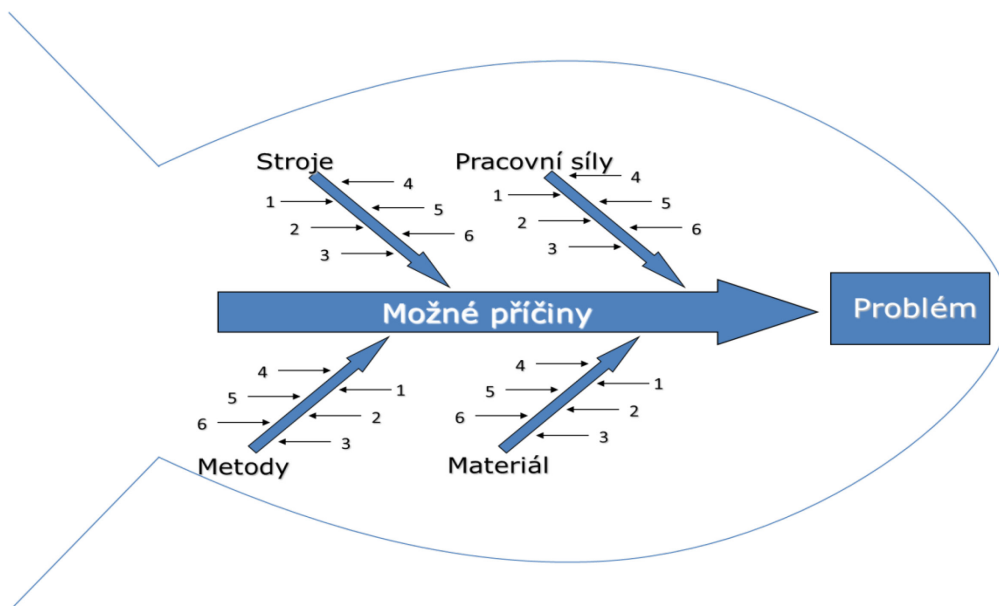
Vývojový diagram představuje grafické znázornění algoritmu, který směřuje k vyřešení určitého výsledku (Heger, Švec, 2012). Využívá se jako:

- komunikační prostředek mezi analytiky a programátory,
- prostředek k dokumentaci vytvořeného algoritmu,
- podklad pro tvorbu počítačového programu.

c) Diagram příčin a důsledků

Ishikawa diagram je diagram příčin a důsledků, jehož úkolem je najít nejpravděpodobnější příčiny daného problému. Diagram popsal a zavedl Kaoru Ishikawa. Můžeme ho znát pod názvem diagram rybí kosti (Fishbone) pro jeho vzhled, viz Obr. 2.2. V oboru "kvalita" se hojně využívá. Princip vychází ze základní skutečnosti, že každý následek (problém) má svou příčinu nebo kombinaci příčin.

Diagram vytváříme, tak že do hlavy ryby napíšeme nějakou skutečnost, která představuje problém. Hlavní kosti figurují jako hlavní skupiny příčin. Často používanými skupinami je tzv.4M (machine - stroj, material - materiál, man - člověk/ pracovní síly, methods - metody). Skupiny se dále rozdělují na podpříčiny. K cíli se dostaneme tak, že se na jednotlivé položky ptáme otázkou „ Proč?“. Tuto otázku položíme maximálně 5 krát. Již na třetí pozici, ale můžeme objevit kořenovou příčinu, kterou je třeba minimalizovat (Blecharz, 2011).



Obr. 2.2 – Diagram příčin a důsledků

Zdroj: VÍTEK, Václav, 2012.

d) Histogram

Histogram je sloupcový graf rozdělení četností, na ose x se objevují naměřené hodnoty a na osu y vynášíme četnost. Histogramy mají určité tvary, podle kterých můžeme odhadnout, jak probíhají procesy.

e) Bodový korelační diagram

Korelační diagram hledá, zda mají na sobě závislost nějaké dvě proměnné veličiny.

f) Regulační diagram

„Regulační diagram je průběhový diagram s horní a dolní regulační mezí, které jsou nakresleny na obě strany od průměrného procesu. Regulační diagram je tedy grafické znázornění variability procesu v čase“ (Blecharz, 2011, s. 38.).

g) Paretova analýza

Paretovou analýzu popsal italský ekonom Vilfredo Pareto v roce 1897. Zjistil, že bohatství Itálie je v rukou 20% obyvatel. Pomoci Paretovy analýzy lze dojít k principu, který se zakládá na tom, že 20% všech našich aktivit přináší 80% zisku. Z toho vyplývá, že není důležité se zabývat všemi činnostmi, ale věnovat pozornost jen těm, které přinášejí největší efekt. Časem se Paretovo pravidlo zkrátilo na Pravidlo 80/20.

Postup Paretovy analýzy:

- definovaná místa analýzy – výběr procesu, aktivit, u kterých je kladen důraz na zvýšení efektivity. Může se jednat o oblast v administrativě, ve výrobě apod. Nutností je potřeba informací o daném chodu a tyto hodnoty by měly být přepsány do tabulky,
- uspořádání dat – získané informace se seřazují od nejvyššího výskytu, četností, či jiného kritéria až po nejnižší hodnotu,
- Lorenzova kumulativní křivka – tato křivka se vytvoří sečtením kumulativních hodnot u jednotlivých dat, které se vynesou do grafu,
- stanovení kritéria hodnocení – v tomto bodě se musí rozhodnout, zda využít Paretova pravidla 80/20 nebo použít jiné kritérium, např. odstranění 80% neshod,
- identifikování hlavních příčin – z levé strany grafu vzniklého z dat zapsaných do tabulky, z hodnoty 80% se vynesou čára na kumulativní Lorenzovu křivku. Z ní je spuštěna komice, která oddělí ty příčiny, kterým je třeba věnovat pozornost,

- stanovení nápravných opatření – odstranění nebo rozvoj příčin, které nesou vinu na největších ztrátách nebo přinášejí největší zisk.

2.7 Měření spokojenosti zákazníků

Pokud nám zákazník sám neřekne, jak je spokojený, je třeba zjistit jeho názory a tyto názory pravidelně opakovat. Smyslem je získat reprezentativní názory a ne jen nesmyslné množství informací, které se zákazníka ani netýkají. Výsledky spokojenosti zákazníka mohou být denní, měsíční, roční atd. Vše záleží na podniku, na jeho rychlosti a firemní politice kvality (Nenadál, 2004).

Základní kroky k měření spokojenosti:

- určit, kdo je pro firmu zákazníkem,
- definování požadavků zákazníků a znaků jejich spokojenosti,
- návrh a tvorba dotazníků k měření spokojenosti zákazníků,
- stanovení velikosti výběru vzorku,
- výběr vhodné metody sběru dat,
- tvorba postupů pro vyhodnocování dat,
- využívání výsledků měření spokojenosti jako vstupů pro procesy zlepšování.

2.7.1 Kdo je zákazníkem

Zákazník je každý, komu odevzdáváme výsledky naší práce. Je naprostou nutností, aby si firmy uvědomily, kdo je pro ně zákazníkem, protože jen v tom případě má smysl provádět měření jejich spokojenosti.

2.7.2 Požadavky zákazníků a znaky spokojenosti

„Pod pojmem „požadavek zákazníka“ budeme chápat proces transformace hlasu zákazníka do formulaci srozumitelných dodavateli, obsahující potřeby a očekávání. Odhalování požadavků zákazníků by mělo být standardním marketingovým procesem“ (Nenadál, 2004, s. 68).

Pro definování znaků spokojenosti zákazníka lze použít dvě základní metody:

- metodu rozvoje znaků jakosti,
- metodu naslouchání hlasu zákazníka.

U první metody je principem to, že v roli zákazníků se objevují zaměstnanci firmy a nikoliv zákazníci a snaží se o vyjmenování požadavků zákazníků. Tato metoda je nenáročná na zdroje a náklady, dá se rychle použít, avšak výsledky nemají vysokou skutečnou vypovídací hodnotu.

Druhá metoda se liší v tom, že se zde již pracuje se skutečnými zákazníky ať již potencionálními či současnými. Mohou to být i zákazníci konkurence. Zde se uplatňují metody jako diskuse v ohniskových skupinách či přímá interview s jednotlivci (Nenadál, 2004).

2.7.3 Návrh dotazníku

Dotazníky představují nejpoužívanější nástroj aplikace principu zpětné vazby. Je třeba je připravovat pečlivě a je vhodné je předem otestovat. Nevhodně připravený dotazník může obsahovat spoustu chyb. Musíme se rozhodnout, jaké otázky budeme klást, jak je formulovat, a v jakém pořadí budou následovat. Je třeba každou otázku zkontrolovat, zda přispívá k cíli výzkumu. Marketingový výzkum rozlišuje otázky otevřené, kdy respondent může odpovídat svými slovy, zatímco uzavřené otázky obsahují všechny varianty odpovědí. Formulace otázek by měla být jasná a jednoduchá. První otázky by měla vzbudit zájem. Osobní otázky je lépe klást až na konec. Otázky by měly být logicky seřazeny (Kotler, 2007).

Soubor otázek by měl obsahovat:

- otázky o celkové spokojenosti zákazníků,
- otázky týkající se spokojenosti s jednotlivými znaky,
- otázky týkající se informací o respondentovi.

Při formulování těchto otázek bychom neměli zapomenout na určitá pravidla:

- formulace otázky nejjednodušším způsobem a jasná odpověď na ni, vyhnout se nesrozumitelným formulacím či cizím slovům a odborným termínům,
- otázky by měly obsahovat pokud možno jednu větu,
- otázky mají vždy směřovat na konkrétní znak spokojenosti zákazníka,
- respondent nesmí mít pocit, že je mu vnucována forma a náplň odpovědi.

Nedodržením těchto pravidel se zvyšuje riziko nesprávně označených odpovědí a snižuje celková objektivita zkoumání spokojenosti zákazníka. Zkušenosti hovoří o tom, že celkový počet otázek v dotazníku by neměl překročit hranici patnácti otázek.

2.7.4 Formát dotazníku

Existují použitelné dva formáty pro zjištění spokojenosti zákazníků:

- formát checklistů,
- formát Likertův.

První z formátů je velice jednoduchý, ale umožňuje jen hrubý odhad spokojenosti zákazníků. Je založen na tom, že respondent odpovídá pouze ano, ne či souhlasím a nesouhlasím. Čím více kladných odpovědí, tím je spokojenost vyšší.

Likertův formát je založen na tom, že respondent má k dispozici celou škálu odpovědí. Záleží na nás, zda si vystačíme s třístupňovou, pětistupňovou či dokonce desetistupňovou škálou, viz Obr. 2.3 (Nenadál, 2005).

Silný nesouhlas 1	Nesouhlas 2	Neutrální 3	Souhlas 4	Silný souhlas 5
Velmi nespokojen 1	Nespokojen 2	Neutrální 3	Spokojen 4	Velmi spokojen 5
Velmi špatný 1	Spíše špatný 2	Neutrální 3	Spíše dobrý 4	Velmi dobrý 5

Obr. 2.3 – Likertův formát

Zdroj: NENADÁL Jaroslav, 2004

2.7.5 Stanovení velikosti výběru

Celkový počet zákazníků mnoha organizací bývá příliš vysoký, abychom mohli bez vysokých nákladů zkoumat jejich míru spokojenosti. Proto v takových situacích používáme “vzorkování zákazníků” což je výběr určitého počtu respondentů ze známého souboru zákazníků (Nenadál, 2005).

Existují tři základní přístupy:

- metoda Census,
- metoda úsudková,
- metoda statistická.

První zmiňovaná metoda je charakteristická tím, že velikost výběru se rovná velikosti souboru. Z toho vyplývá, že míru spokojenosti hodnotíme u všech zákazníků. Tato metoda zajišťuje nejvyšší úroveň spolehlivosti dat, ale taky je vysoce nákladná.

Metoda úsudková vychází ze zkušeností lidí, kteří se vzorkováním zabývají. Závisí čistě na nich, koho do skupiny zařadí. Výsledky nemůžeme tedy brát za zcela spolehlivé.

Poslední metodou je metoda statistická, kdy výběr vzorku je zcela náhodný. Data ze vzorku se dají spolehlivě zevšeobecnit na celý soubor.

2.7.6 Výběr vhodné metody sběru dat

K měření spokojenosti zákazníku je nutné vybrat vhodnou metodu sběru dat. Na výběr je celá řada metod:

- pomocí telefonu,
- pomocí klasické či elektronické pošty,
- využitím internet,
- osobními rozhovory se zákazníky,
- pomocí telefonu,
- pomocí dotazníku.

2.7.7 Vyhodnocování dat o spokojenosti zákazníků

Existuje mnoho možností, jak nakládat se získanými daty o spokojenosti zákazníka, je třeba si uvědomit tyto skutečnosti:

- různé znaky spokojenosti mohou mít pro zákazníka různou závažnost,
- rozhodující je poznání trendů ve vývoji míry spokojenosti zákazníků,
- s výsledky měření by měli být seznámeni všichni zaměstnanci firmy.

2.8 Neustále zlepšování služeb

Abychom patřili na konkurenčním trhu k těm nejlepším, je třeba jít cestou neustálého zlepšování. Měli bychom mít na paměti, že nesmíme usnout na vavřínech. Vždy je něco, co by se dalo vylepšit. Zlepšování není jen otázkou pro management podniku, nabízí se nám tady prostor pro zaměstnance, jsou to oni, kteří jsou v každodenním kontaktu se zákazníky, znají jejich přání a potřeby. Pro každého v podniku by mělo být výzvou přijít s nějakým nápadem na zlepšení. Pokud toto v podniku není zavedeno, poškozují sami sebe a mohou přicházet o své zákazníky.

2.9 Brainstorming

Název této skupinové techniky v překladu znamená „bouře mozků“. Autorem je Alex Osborne. Jejím úkolem je během krátkého času vymyslet co nejvíce originálních nápadů na dané téma.

O. Šuleř (1995) se ve své publikaci Manažerské techniky odkazuje na I. Fišera, který uvádí tyto pravidla brainstormingu:

- Zákaz kritiky – kritika může být použita až v samotném závěru brainstormingu, abychom nezamezili toku myšlenek a nápadů,
- Uvolnění fantazie – je třeba vyřknout i nereálné nápady, které mohou být podnětem pro reálná řešení,
- Vzájemná inspirace – snažíme se o rozvíjení myšlenek druhých, navazovat na ně a doplňovat je,
- Co největší množství – čím větší množství nápadů je k dispozici, existuje vyšší pravděpodobnost nalezení řešení,
- Rovnost účastníků – zde jsou si všichni rovni, neexistují vztahy nadřizený a podřizený.

Brainstorming vede moderátor, který by měl být tvořivý, taktní, pohotový se smyslem pro humor. Jeho úkolem je, aby se dodržovala výše uvedená pravidla. Zapisuje nápady na flip chart a povzbuzuje ostatní, aby vymysleli co nejvíce nápadů. Na konci diskuze by měl ještě požádat, aby každý navrhnul ještě jeden námět. Většinou se to vyplatí, jelikož ze zkušeností se nejlepší nápady objevují až v samotném závěru diskuze (Šuleř, 1995).

Délka konání brainstormingu by měla být asi 15 minut, v případě, že skupina dále produkuje další náměty, může se diskuze prodloužit. Po ukončení brainstormingu následuje vyhodnocení výsledků, které je nejsložitějším úsekem této techniky. Je potřeba nápady roztřídit a provést jejich výběr.

3 Charakteristika sázkové společnosti a analýza služeb poskytovaných na pobočkách

3.1 Představení společnosti

V dalším textu bude pro sázkovou společnost používán fiktivní název Betting z důvodů nezískání souhlasu autorky od vedení společnosti.

Sázková kancelář Betting, patří mezi největší sázkové kanceláře v České republice. Byla založena v květnu 1991. Hlavní předmětem činnosti je poskytování uzavírání kursových sázek, zejména na sportovní události, ale také na číselné hry či události veřejného zájmu. Činnost provozuje na základě licence ministerstva financí ČR podle zákona č. 202/90 Sb. o loteriích a jiných podobných hrách. Společnost je akciovou společností s akciemi na jméno. Nikdo z akcionářů není majitelem více jak 20% akcií společnosti

Betting byl založen a dodnes je provozován jako ryze česká soukromá firma, bez jakékoli účasti státu či zahraničního kapitálu. Během let 2000 - 2005 docházelo k nárůstu počtu poboček, s tím bylo i spojeno zlepšování kvality služeb, které vedlo i k zvýšení počtu zákazníků. Tyto skutečnosti měly vliv i na posílení důvěryhodnosti Bettingu a jeho pozice na trhu kursových sázek. Až 45% objemu sázek je vloženo prostřednictvím Bettingu.

Betting je na trhu přes dvacet let a patří mezi nejstabilnější společnost v oblasti kurzových sázek. Své místo si vydobyla i svým přístupem ke klientům, kterým nabízí vstřícnost k jejich požadavkům umožněnou kvalitní technicko-technologickou úrovní společnosti a jejím mnohaletým finančním zázemím.

Sázením u Bettingu nehrozí riziko s nevyplácením výher. Betting je firma s finanční stabilitou, která je vzhledem ke své síle a postavení na trhu schopna vyplácet všechny výhry svým klientům. Jistotou může být i fakt, že každý provozovatel loterií je povinen složit jistinu ve výši 10 milionů korun.

Již na počátku svého působení bylo cílem Bettingu stát se v oblasti kursového sázení seriózní a stabilní kancelář s pestrou nabídkou, zajímavými kursy a obrovským množstvím typu her v herním plánu.

Dnes mohou sázkaři sázet v 620 pobočkách na území celé České republiky, z toho 70% jich je založeno na bázi Sport barů, kde kromě tipování výsledků je možnost se občerstvit a sledovat sportovní přenosy na velkoplošných obrazovkách. Pro své stále zákazníky připravil Betting účast ve věrnostním programu Konto, v němž mohou pomocí čipové karty čerpat mnoho bonusů a výhod, vybírat si dárky či účastnit se mnoha soutěží.

Sport pravidelně sponzoruje český sport. Od sezóny 2010/2011 je znova hlavním sponzorem hokejové extraligy, stejně jako tomu bylo v letech 2003 - 2006. V roce 2005 založil Sport na Slovensku společnost, která používá české know-how pod názvem Betting SK.

V roce 2008 spustil Betting svou činnost i na internetu, což vedlo k úbytku sázejících na pobočkách. Odešli tzv. velcí hráči, jelikož manipulační poplatek v době spuštění internetového sázení činil 5 %. V kamenných pobočkách zůstal na své výši 10%. Postupem času zaniknul poplatek i na internetu, což rapidně snížilo tržby na kamenných pobočkách. Aby byly pobočky rentabilní, rozšířila se i nabídka doplňkového prodeje a služeb (Betting, 2013).

3.2 Organizační struktura

Organizační struktura společnosti, která součástí přílohy č. 1, je tvořena ústředím, regiony, oblastmi a jednotlivými pobočkami po celé České republice. Na začátku účetního období k 1. 7. 2012 tvořilo společnost 638 sběren, po otevření dalších 5 sběren a zavření 21 poboček. V období 1. 7. 2012 - 31. 1. 2013 se počet ustálil na čísle 622.

Společnost k 31. 1. 2013 zaměstnávala celkem 2399 pracovníků včetně osob s dohodami o mimopracovním poměru. Obrat společnosti činil 6 126 milionů Kč. Hodnota přijatých sázek činila i s manipulačním poplatkem 438 milionů Kč.

Jednotlivé řídicí stupně:

- I. stupeň - generální ředitel,
- II. stupeň – ředitelé divizí,
- III. stupeň – ředitelé úseků,
- IV. stupeň – vedoucí oddělení na ústředí, regionální ředitelé,

- V. stupeň – vedoucí týmu na ústředí, oblastní vedoucí,
- VI. Stupeň – vedoucí poboček.

3.3 Hospodaření společnosti

Výplaty mezd tvoří nejvyšší složku nákladů, následuje odvod loterijní daně, nájemné poboček, investice na marketing, ale především také náklady na provoz věrnostního programu Konto. Nemalá část nákladu tvoří telekomunikační poplatky a energie.

Z finančního hlediska byla společnost na tom po celý rok 2013 velmi dobře, neměla žádné problémy s včasnou úhradou svých závazků. Na svých účtech má dostatečnou finanční zásobu pro výjimečné případy v oblasti kurzových sázek, ale i pro budoucí investiční záměry.

Investice se především plánují na rozvoj v oblasti informační technologie a informačních systému, které přinesou větší pohodlí pro klienty a také významně zlepší systémy pro řízení rizik.

V nejbližším období není cílem otevírání nových poboček. Existuje možnost, že činnosti dceřiné společnosti Betting.net a.s., která zprostředkovává kurzové sázení prostřednictvím internetové sítě, bude docházet k uzavírání nerentabilních poboček. (Betting, 2013).

3.4 Kursové sázení

Kursové sázky jsou typem hry, jíž se účastní sázející, kteří zaplatí vklad, jehož návratnost se mu nezaručuje. Specifikem kursové sázky je skutečnost, že výhra je podmíněná uhodnutím sportovních výsledků nebo pořadí ve sportovních soutěžích a závodech či uhodnutím jiných, sázkovou kancelář vypsanych, příležitostí. Výše výhry je přitom přímo úměrná výhernímu poměru, ve kterém byla sázka přijata a výši vkladu. Sázející předem ví, kolik za vsazený vklad obdrží v případě správného tipu.

Sázejícím se rozumí účastník kursové sázky. Sázející může být jen fyzická osoba, která dovršila 18 let věku, a která souhlasí s herním plánem a uhradí vklad.

Událost je sportovní nebo jiná budoucí událost, která je vybrána a zveřejněna společností Betting.

Příležitost je jeden z možných výsledků (tipů) události. Příležitosti jsou označovány např. takto:

- 1 – výhra domácího
- 10 – neprohra domácího
- 0 – remíza
- 02 – neprohra hosta
- 2 – výhra hosta
- V – vítěz
- 1 - 4 – umístění do 4. místa

Kurs stanoví základní míru pravděpodobnosti určité příležitosti či zohledňuje vliv jiných skutečností příjmu sázky. Kursy určuje společnost s přesností na 2 desetinná místa a mohou být proměnlivé. Výše kurzu není omezena.

Pokud není uvedeno jinak, je pro každý typ sázky minimální celkový vklad 5 Kč. Potencionální výhra na jedné sázence nemůže být vyšší než 10 milionů Kč.

Výherní poměr je číslo, kterým se násobí vklad pro stanovení výše potencionální výplaty při správném určení tipovaných výsledků. Výherní poměr určuje pravděpodobnost výhry a zaokrouhluje se na dvě desetinná místa.

Druhy sázek:

- Sólo sázka,
- AKU sázka,
- Gradace,
- Pyramida,
- AKU tip,
- Kombinátor,
- Maxikombinátor,
- Rozpis.

a) Sólo sázka

Obsahuje jen jednu příležitost, její minimální vklad je 5,-Kč. Maximální hranice vkladu neexistuje. V případě podezřelé sázky, může být výše vkladu bookmakery ohraničena.

b) AKU sázka

Sázka obsahuje 2 - 50 příležitostí. Celkový kurs je násobkem všech jednotlivých kursů. Nárok na výplatu vzniká v případě, že jsou všechny příležitosti správně tipovány, Minimální vklad je 5,-Kč s přírůstkem vkladu po 1,-Kč. Vzor sázenky typu Aku je součástí přílohy č. 2.

c) Gradace

Zvláštní druh AKU sázky, využívající bonifikátor 1,2, kterým je vynásoben celkový kurs. Bonifikátor lze využít jen tehdy, je-li v sázce minimálně 5 příležitostí a má-li jednotlivý kurs 2:1 a vyšší. K výše uvedeným příležitostem lze přidat další, které již tuto podmínku kursu nesplňují.

d) Pyramida

Zvláštní druh AKU sázky, kdy jeden cyklus Pyramidy obsahuje sedm dvoudenních kol. Vklad na jednu Pyramidu je 100,-Kč až 1.000,-Kč. Vítězem Pyramidy se stává ten, který určí nejvyšší počet sázek v řadě za sebou, zůstane ve hře jediný a dosáhne ve všech jím správně určených sázkách Pyramidy součtu kursů vyššího než 25:1. Vítězi připadne dvousložkový bonus, který se skládá z pevné částky minimálně 50.00,-Kč a z pětinasobku výplat čistých během tohoto cyklu jemu vyplacených. Minimální kurs pro jednotlivá kola Pyramidy: 1. Kolo 2:1, 2. kolo 3:1 až 7. kolo 8:1.

e) AKU tip

Druh sázky určené jen pro účastníky věrnostního programu. Jedná se o sázku bez manipulačního poplatku, do které musí být zařazeno minimálně pět příležitostí s kurzem minimálně 1,6:1.

f) Kombinátor

Kombinace 2 až 10 příležitostí na jednom tiketu. Lze zvolit různé výše vkladů pro různé typy kombinací nebo některé nepoužít vůbec, Minimální vklad na jednu sázku činí 1,-Kč a na celý kombinátor 5,-Kč

g) Maxikombinátor

Umožňuje mezi sebou kombinovat 1 až 10 skupin. Skupinu tvoří 2 až 15 příležitostí. Kurs jednotlivé skupiny je součinem kursů jednotlivých příležitostí. Vklady jsou totožné jako u kombinátoru.

h) Rozpis

Do jednoho rozpisu může být zařazeno 2 až 24 příležitostí a z toho jich může být maximálně 9 rozepsáno. Tzn., že lze u nich vybrat dva tipy. Vklady jsou opět totožné s kombinátorem.

3.5 Losované sázky

Veřejné losování se provádí na pobočce Bettingu v Berouně za účasti losovací komise. Losování probíhá ve dnech pondělí až sobota.

Druhy losovaných sázek:

- Velké rondo,
- Malé rondo,
- Velká linie,
- Malá linie,
- Grand,
- Ruleta.

a) Rondo

Při sázce Malé Rondo jsou do osudí vložena čísla od 1 do 21 a sázející tipuje pět z nich. Při sázce Velké Rondo je do osudí vloženo 1 až 50 čísel a sázející z nich tipuje tři z nich. Z osudí jsou postupně vylosována všechna čísla. Předmětem sázky je počet vylosovaných čísel v chronologickém pořadí, která

bude obsahovat všechna sázejícím tipovaná čísla. Kursy na jednotlivé příležitosti jsou pevně dány a jsou určeny pro všechny počty vylosovaných čísel.

b) Linie

Při sázce Malá linie jsou do osudí vložena čísla od 1 do 5. Při sázce Velká linie jsou do osudí vložena čísla od 1 do 13. Z osudí je postupně vytaženo u obou sázek po pěti číslech. Sázející tipuje, nejen jaká čísla budou tažena z osudí, ale i jejich přesné pořadí.

c) Grand

Do losovacího osudí jsou vložena čísla od 1 do 30 a je losováno pět čísel. Sázející určí pět libovolných čísel z 30. Tipuje se, zda mezi pětici vylosovaných čísel jsou všechna zvolena (5-Grand) nebo čtyři zvolená čísla (4-Grand), tři zvolená čísla (3-Grand), případně dvě zvolená čísla (2-Grand).

d) Ruleta

Do losovacího osudí je vloženo 37 míčků od 0 do 36. Při tahu je vylosováno jedno vyhrávající číslo. Jsou taženy tři samostatné tahy, které lze kombinovat.

3.6 Doplnkový prodej

a) On-line dobíjení

Velice oblíbenou službou u zákazníků je on-line dobíjení předplacených karet mobilních operátorů. Společnost dobíjí všechny sítě v těchto hodnotách:

- Telefonica, T-Mobile, Vodafone 200,-
- Telefonica, T-Mobile, Vodafone 250,-
- Telefonica, T-Mobile, Vodafone 300,-
- Telefonica, T-Mobile, Vodafone 400,-
- Telefonica, T-Mobile, Vodafone 500,-
- Telefonica, T-Mobile, Vodafone 1.000,-

Firma také nabízí on-line obíjení předplacených karet virtuálních operátorů:

- Blesk mobil, Tesco mobil, Mobil.cz 250,-
- Blesk mobil, Tesco mobil, Mobil.cz 300,-
- Blesk mobil, Tesco mobil, Mobil. cz 500,-
- Blesk mobil, Tesco mobil, Mobil.cz 1.000,-

b) Paysafecard

Prodej dobíjecích kupónů pro bezpečné placení služeb a zboží zakoupené na internetu. Hodnoty těchto kupónů jsou:

- Paysafecard 100,-
- Paysafecard 300,-
- Paysafecard 1.000,-
- Paysafecard 2.000,-

c) Ticketpro

Prodej vstupenek na všechny kulturní a sportovní akce, které nabízí firma Ticketpro. Možnost vyzvednutí vstupenky po předchozí rezervaci na internetu. Zákazníci mohou tuto službu platit hotově nebo formou dárkových poukázek.

d) Skylink

Prodej dobíjecích kupónů pro placení satelitní televize. Standardní cenové balíčky jsou nabízeny na 1 měsíc či 1 rok. Ceny jsou dle aktuální nabídky Skylinku.

e) Voyo

Prodej dobíjecích kupónů pro videoportál. Ceny balíčků jsou následující:

- Voyo 189,-
- Voyo 499,-
- Voyo 949,-
- Voyo 1.849,-

f) Zapakatel.cz

Příjem plateb za služby a produkty nabízené slevovým portálem Zapakatel.cz. Platby je možné provést pouze v hotovosti.

g) E-cigarety

Prodej elektronických cigaret Salubrius. Společnost nabízí sady e-cigaret, veškeré příslušenství např. baterie a nabíječky a náplně různých příchutí a velikosti obsahu nikotinu.

h) Topfun

Topfun je internetová videopůjčovna, která nabízí filmový obsah všech žánrů, které dodávají Majors filmová studia Warner Brothers, NBC Universal a další distribuční společnosti, např. Hollywood Clasic Enterteinment, Bontonfilm. Je neustále doplňován a aktualizován. Mimo filmových titulů jsou v nabídce videopůjčovny Topfun také streamy televizních kanálů, v současné době se jedná o jedenáct kanálů. Z televizních kanálů je nejsledovanější Slovak Sport, která v české republice přenáší exkluzivně živé přenosy anglické fotbalové Premier League.

Hodnota kreditů pro předplatné a dobítí účtu:

- Voucher Topfun Start – 6 měsíců,
- Voucher Topfun – 12 měsíců,
- Voucher Topfun – 24 měsíců,
- Voucher na dobítí účtu Topfun.

3.7 Stírací losy

Společnost nabízí širokou škálu stíracích losů. Nejnižší cena losu je 20,-Kč a nejvyšší 200,-Kč. Prodej losů nenabízí společnost jen na svých pobočkách, ale také u externích prodejců a také na poště.

Názvy a ceny losů:

- Šťastná hvězda 200 Kč,
- Trezor 200 Kč,
- Diamantový milionář 100 Kč,
- Platinový milionář 100 Kč,
- Klíč k bohatství 100 Kč,
- Pirátské zlato 50 Kč,
- Monte Carlo 50 Kč,
- Smaragdová Sedma 50 Kč,
- 10x více 50 Kč,
- Zlaté mince Kč,
- Výplata Kč.

a) Šťastná hvězda

Hlavní výhrou je 1 x 10 000 000,-Kč. Velikost emise je 750 000ks. Počet výherních losů je 248 961 ks a výherní jistina činí 104 998 000,-Kč.

b) Trezor

Hlavní výhrou je 1 x 10 000 000,-Kč. Velikost emise je 720 000ks. Počet výherních losů je 258 431ks a výherní jistina činí 100 800 000,-Kč.

c) Diamantový milionář

Hlavní výhrou je 1 x 5 000 000,-Kč. Velikost emise je 630 000ks. Počet výherních losů je 209 431ks a výherní jistina činí 40 948 500,-Kč

d) Platinový milionář

Hlavní výhrou je 2 x 5 000 000,-Kč. Velikost emise je 1 100 000 ks. Počet výherních losů je 352 602 ks a výherní jistina činí 71 500 000,-Kč.

e) Klíč k bohatství

Hlavní výhrou je 1 x 5 000 000,-Kč. Velikost emise je 550 000 ks. Počet výherních losů je 181 495 ks a výherní jistina činí 35 750 000,-Kč.

f) Pirátské zlato

Hlavní výhrou je 1 x 2 000 000,-Kč. Velikost emise je 1 200 000 ks. Počet výherních losů je 318 070 ks a výherní jistina činí 36 000 000,-Kč. Vzor losu je součástí přílohy č. 3.

g) Monte Carlo

Hlavní výhrou je 1 x 2 000 000,-Kč. Velikost emise je 500 000 ks. Počet výherních losů je 131 831 ks a výherní jistina činí 15 010 000,-Kč. Vzor losu je součástí přílohy č. 3.

h) Smaragdová sedma

219 072 ks a výherní jistina činí Hlavní výhrou je 1 x 2 000 000,-Kč. Velikost emise je 750 000 ks. Počet výherních losů je 22 500 000,-Kč.

i) 10x více

Hlavní výhrou je 1 x 2 000 000,-Kč. Velikost emise je 500 000 ks. Počet výherních losů je 150 429 ks a výherní jistina činí 22 500 000,-Kč.

k) Zlaté mince

Hlavní výhrou je 1 x 500 000,-Kč. Velikost emise je 1 000 000 ks. Počet výherních losů je 252 052 ks a výherní jistina činí 11 000 000,-Kč.

l) Výplata

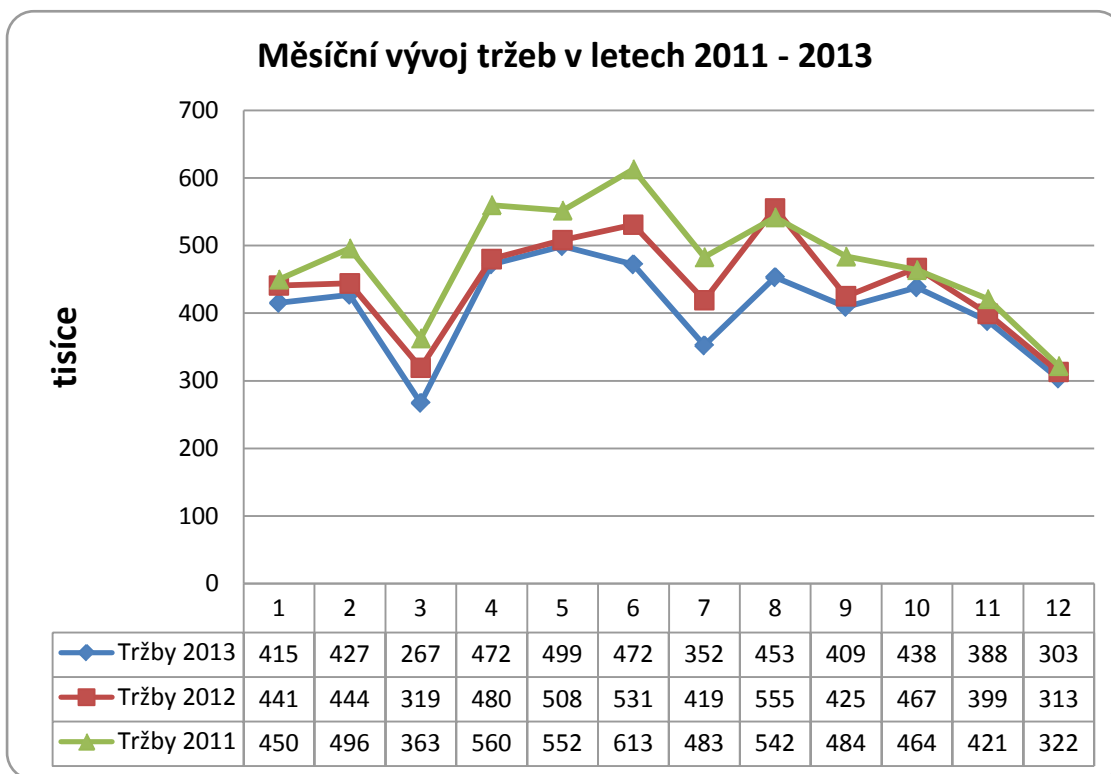
Hlavní výhrou je 2 x 100 000,- a 8x 120 000,-. Velikost emise je 2 000 000 ks. Počet výherních losů je 504 210 ks a výherní jistina činí 21 920 000,-Kč.

3.8 Vývoj tržeb

Obr. 3.1 srovnává měsíční tržby včetně MP na sledované pobočce za poslední tři kalendářní roky, během kterých se velmi výrazně projevil nástup internetového sázení. Z vývoje je patrné, že sázení na internetu snižuje vklady na pobočce oproti stejnému období v předešlém roce v průměru o 8 %.

Z obrázku 3.1 lze poměrně přesně vyčíst, kdy je tzv. sázkařská sezóna. Jsou to měsíce únor - květen a září – listopad. Naopak letní měsíce a přelom roku, kdy se koná méně sportovních událostí, zaznamenávají snížení tržeb. Příčinou je také přesun části klientů na letní (zimní) dovolenou.

V níže uvedeném obrázku 3.1 vybočují tržby v měsících 6/200 a 8/2011, jež byly ovlivněny mimořádně vysokou částkou.



Obr. 3.1 – Měsíční vývoj tržeb včetně MP

Zdroj: vlastní

Z výše uvedeného je zřejmé, že pokles tržeb je dlouhodobý a trvalý, a proto se autorka rozhodla provést výzkum spokojenosti zákazníků na pobočce sázkové kanceláře.

4 Vyhodnocení a praktická doporučení pro sázkovou kancelář

Dotazníkovým šetřením byla zjišťována spokojenost zákazníků sázkové kanceláře Betting v Ostravě v městské části Hrabůvka. V této městské části se nachází ještě další dvě provozovny Betting a minimálně další čtyři konkurenční sázkové kanceláře.

4.1 Určení problému

Sázková kancelář Betting počtem svých poboček patří k nejrozšířenějším sázkovým kancelářím v České republice. V oblasti kurzového sázení stále roste počet konkurenčních společností. A to nejen sítí kamenných poboček, ale i poskytováním internetového sázení. I z toho důvodů je potřeba zjišťovat spokojenost zákazníků a snažit se splnit jejich požadavky. Jen s těmito informacemi může mít společnost náskok před konkurencí.

Kvalita poskytovaných služeb, nabízených zaměstnanci, je společností kontrolována nepravidelným měřením zákaznické spokojenosti, v rámci tajného nákupu. Tento „tajný nákupčí“ má k dispozici formulář, který je součástí přílohy č. 4. Skládá ze dvou částí a to z hodnocení prostoru sázkové kanceláře a obsluhy, které jsou hodnoceny škálou 1 – 4, přičemž hodnota 1 znamená nejhorší spokojenost a hodnota 4 naopak spokojenost maximální. Závěr formuláře je věnován slovnímu hodnocení kontrolora. V 1. části formuláře je úkolem hodnotit vzhled pobočky – její čistotu, přehlednost informací, dostatek pomůcek pro klienty, aby si mohli sestavit tiket. Druhou částí, a zároveň nejpodstatnější pro společnost, je ohodnocení obsluhy. Hodnoceno má být, zda proběhl oční kontakt, pozdrav, zda byla obsluha vstřícná a ochotná poradit, měla na přepážce jmenovku, a zejména, zda byl nabídnut nějaký produkt. V tomto případě to bývá zákaznická věrnostní karta, stírací los či nějaká jiná služba poskytovaná společností.

4.2 Cíl výzkumu

Zjištění zákaznické spokojenosti s nabízenými službami a dotazování se na možná zlepšení kvality služeb sázkové kanceláře na pobočce v Ostravě bylo cílem výzkumu kvality z pohledu zákazníků. Ze zjištěných výsledků se předpokládá tvorba opatření, která by vedla ke zlepšení stávající situace. Zjišťována byla

spokojenost s provozní dobou pobočky, s počtem míst k sezení, s počtem kusů natisknutých kurzových nabídek, s přehledností kurzových tabulí, a s délkou čekání než bude zákazník obsloužen. Další hodnocení se pak týkalo personálu. Zjišťována byla vstřícnost a ochota obsluhy, její odbornost či přesnost přepsaných údajů z formulářů pro sázející na sázenky. Poslední částí pak bylo zhodnocení sázkové společnosti z celostátního pohledu.

4.3 Plán výzkumu

Jednotlivé kroky plánu výzkumu jsou uvedeny v následující části.

a) Typy a zdroje dat

V oblasti výzkumu byla použita data primární, která byla zjišťována na základě vyplněných dotazníků zákazníky pobočky sázkové kanceláře a data sekundární, která byla čerpána z odborné literatury a internetu.

b) Metoda a technika sběru

K zjištění primárních dat byla zvolena metoda písemného dotazování. Předpokladem byla vysoká návratnost dotazníků, která se sčítáním potvrdila.

c) Způsob sběru dat

Dotazníky byly rozdány pouze zákazníkům sázkové kanceláře a to při jejich návštěvě pobočky. Každý zákazník byl osloven obsluhou pobočky a požádán o vyplnění dotazníku. Zákazníci si mohli dotazník vyplnit přímo na pobočce a vhodit ho do připravené urny, aby byla zachována anonymita nebo odnést domů a při další návštěvě jej odevzdat. Jelikož zákazníci navštěvují pobočku velice často i denně, stačila lhůta jednoho týdne na sběr dotazníků. Někteří zákazníci využili i možnosti navrátit vyplněný dotazník přímo obsluze.

d) Vzhled dotazníku

Dotazník, který je součástí přílohy č. 5, se skládá z úvodu a celkem 17 otázek. V samotném začátku je popsána skutečnost důvodu měření spokojenosti zákazníků, a jakým způsobem se má dotazník vyplnit. Otázky jsou zaměřené, jak jsou zákazníci spokojeni s obsluhou pobočky, jejím interiérem a vybavením.

V první polovině dotazníku jsou odpovědi na otázky zjišťovány pomocí pětimístné hodnotící škály Likertova formátu. V závěru dotazníku jsou otázky na zjišťování spokojenosti sázkové společnosti jako celku.

Hodnocení bodovací škály:

- vynikající 5 bodů,
- velmi dobrá 4 body,
- dobrá 3 body,
- špatná 2 body,
- velice špatná 1 bod.

Otevřené otázky se nacházejí v druhé polovině dotazníku. Zde měli zákazníci možnost vyjádřit se, co jim na pobočce schází, co by vylepšili či přidali. Otevřené otázky se netýkaly jen konkrétní pobočky sázkové kanceláře, ale bylo taky cílem, zjistit návrhy na zlepšení v rámci celorepublikové pobočkové sítě. V závěru dotazníku byly umístěny 2 identifikační otázky. Poděkování za spolupráci bylo vyjádřeno v úvodu dotazníku.

e) Výběr vzorku a velikost výběrového souboru

Výběr zákazníků proběhl formou náhodného výběru v rámci pobočky. Jedná se tedy o nereprezentativní výběrový soubor. Byli to zákazníci, kteří navštívili pobočku, kdy byli postupně oslovováni autorkou buď po příchodu na pobočku, anebo až při samotné transakci přímo u přepážky. Počet zákazníků na pobočce byl dostatečný a proto mohl sběr dotazníků probíhat pouze 1 týden. Autorka se rozhodla v rámci výzkumu rozdat 100 ks dotazníků.

f) Rozpočet

V rámci výzkumu vznikly náklady pouze na tisk dotazníků. Zákazníci vyplnění dotazníku provedli bezplatně. Spotřeba 100 ks papíru formátu A4 a následný tisk představovaly výdaje ve výši 300,-Kč.

g) Pilotáž

Před samotným rozdělením dotazníků zákazníkům proběhla pilotáž. Rozdáno bylo 5 ks dotazníků přátelům, kteří už dříve navštívili a využili služeb

poskytovaných sázkovou kanceláří. Jelikož výzkum spokojenosti je zaměřený na zlepšování kvality služeb zákazníkům, bylo rozhodnuto, že otázky, které zjišťovaly, kolik sázející zaplatí za sázky a jak často pobočku navštěvují, budou vynechány.

4.4 Sběr dat

Sběr dat probíhal ve dnech od 24. 3. do 30. 3. 2014. Celkem bylo rozdáno 100 ks dotazníků a to pouze klientům pobočky sázkové kanceláře. Celkem bylo navraceno 82 ks dotazníků, přičemž jeden z nich byl vyřazen. Celkem bylo osloveno 101 zákazníků a z toho jeden odmítl se účastnit dotazníkového šetření.

4.5 Zpracování dat

K analýze a zpracování dat byl použit počítačový program Microsoft Excel. K vyhodnocení dat byla použita jednoduchá statistika a Paretova analýza. Pro navržení nových řešení sloužila technika brainstorming.

4.6 Struktura respondentů

V této práci se nezaměřujeme na klasické rozdělení respondentů podle pohlaví. I když pro společnost by mohlo být přínosné zaměřit se také na ženy a nabídnout jim pestrou nabídku na různé typy společenských sázek. Není neobvyklé, že právě s vyhlašováním České miss a možností vsadit si na dívku, která se stane vítězkou, se na pobočkách sázkových kanceláří zvyšuje i podíl sázejících žen, přesto drtivá většina zákazníků je tvořena mužskou populací. Jsou samozřejmě i ženy, které si našly oblibu v tipování výsledků na sportovní utkání nebo se zaměřily na číselnou loterii, některé navštěvují sázkovou kancelář z důvodů, že byly vyslány svými mužskými protějšky, jelikož by si z různých důvodů pánové vsadit nestihli. Z dotazníkového šetření se zjistilo následující rozdělení klientů, které autorka rozdělila podle věkového kritéria:

- důchodci 45,5%,
- ostatní 55,5%

Z výše uvedeného vyplývá, že skoro polovina klientů na pobočce sázkové kanceláře, tvoří lidé v důchodovém věku. Je to zřejmě způsobeno rozmachem internetového sázení. Starší lidé většinou nevlastní počítač a tím pádem také

neumí s ním pracovat. Ostatní zákazníci jsou ekonomicky aktivní lidé s výjimkou několika málo studentů, kteří dávají přednost podání tiketu na pobočce a to z mnoha důvodů. Setkávají se zde se svými známými, společně pak debatují o sportu i jiných záležitostech a druhým důvodem je skutečnost, že nechtějí sázet elektronickou formou. Jsou i takoví klienti, kteří sázení kombinují. Vsadí si a pobočce i v pohodlí domova pomocí internetu.

Tab. 4.1 Struktura respondentů dle věku

Věk	18-19	30-39	40-49	50-59	60 a více
podíl v %	5	12,3	27,1	11,1	44,5

Zdroj: vlastní

Z tabulky 4.1 je patrné, že složení respondentů dle věku není vyrovnané. Zákazníky na pobočce převážně tvoří skupina zákazníků ve věku 60 a více let. S 5% jsou nejmenší skupinou studenti. Což nepochybně vychází ze skutečnosti, že nemají stálý příjem a fakt, že sázet na pobočkách sázkových kanceláří podle zákona je možné až od 18 let. Hned za studenty zauímají místo klienti ve věku 50 - 59let, kterých je skoro 2x více než studentů. Následují je zákazníci ve věkovém rozmezí 30 - 39 let což je 12,3%. Předposlední skupina se skládá ze sázejících ve věku 40 - 49let, kteří tvoří více jak čtvrtinu zákazníků na pobočce. Celou škálu uzavírají důchodci s 44,5% zastoupením, o kterých je zmínka hned v úvodu tohoto odstavce.

4.7 Analýza výsledků

V této části bude provedena analýza spokojenosti zákazníku na pobočce sázkové kanceláře v Ostravě Hrabůvce. Zaměříme se na čtyři oblasti, z nichž první je spokojenost zákazníků s obsluhou pobočky, druhou částí je spokojenost zákazníků s prostředím na pobočce. Třetí část je spojením dvou předchozích částí pro celkovou přehlednost a poslední část je věnována celkové spokojenosti se sázkovou společností, z pohledu celorepublikové pobočkové sítě.

4.7.1 Spokojenost s obsluhou pobočky

V této části se zaměříme na vyhodnocení otázek uvedených v dotazníku, které se zabývají tím, jak jsou zákazníci spokojeni s obsluhou pobočky sázkové kanceláře. Výsledky jsou obsaženy v následující tabulce 4.2 s uvedením výpočtu průměrné spokojenosti a výběrovou statistickou směrodatnou odchylkou.

Tab. 4.2 Spokojenost s obsluhou pobočky

číslo otázky	Název	aritmetický průměr	směrodatná odchylka
3.	odbornost obsluhy	4,5	0,57
4.	ochota obsluhy	4,7	0,53
7.	délka čekání	3,5	0,79
8.	bezchybnost sázenek	4,3	0,66

Zdroj: vlastní

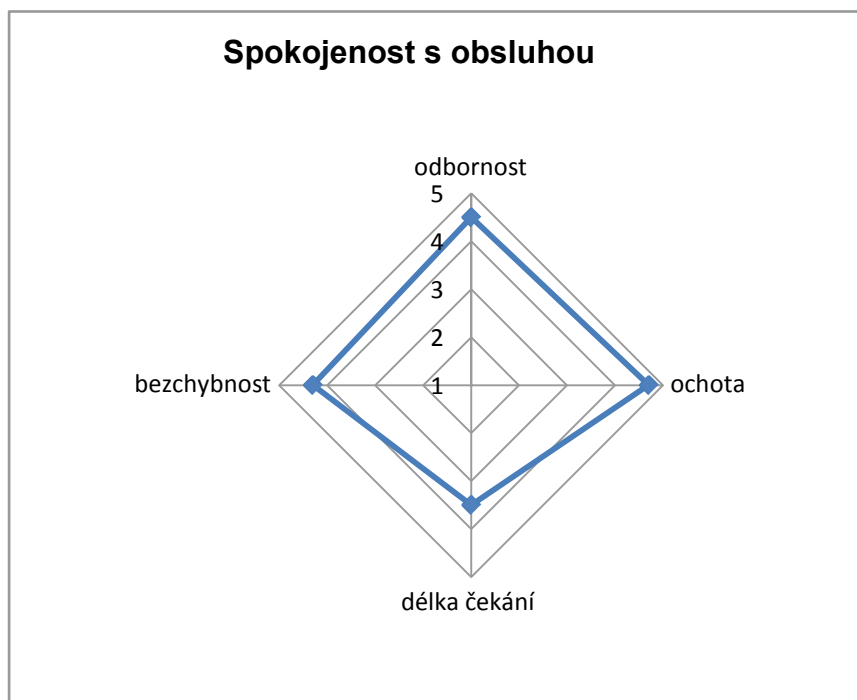
Z uvedené tabulky 4.2 vyplývá, že nejvíce jsou zákazníci spokojeni s ochotou personálu, hned následuje odbornost obsluhy a bezchybnost tiketů. Nejhůře se umístila délka čekání. Z rozhovorů s klienty se zjistilo, že délka čekání než bude zákazník obsloužen, nemá nic společného s rychlostí personálu v rámci obsloužení zákazníků. Důvodem je ta skutečnost, že každý zákazník má různé množství sázenek a různě velký počet příležitostí na tiketu. Podle jednotlivých druhů sázek je možné vsadit na jeden tiket až 170 zápasů a počet tiketů není nijak omezen. Délka čekání se také prodlužuje tiskem kurzových nabídek, možností dobíjení kreditů mobilních telefonů, či uzavíráním nových registrací k internetovému sázení a spoustou dalších činností a doplňkového prodeje služeb. Nejvyšší směrodatná odchylka 0,79 je u vyhodnocení otázky č. 7 spokojenost s délkou čekání. Podrobné informace najdeme v níže uvedené tabulce 4.3.

Tab. 4.3 – Spokojenost s obsluhou

název/body	5	4	3	2	1
3. odbornost obsluhy	48	29	4	0	0
4. ochota obsluhy	59	19	3	0	0
7. délka čekání	7	31	35	5	1
8. bezchybnost sázenek	35	37	9	0	0

Zdroj: vlastní

Statistické vyhodnocení nám ukazuje, že u otázky č. 7 spokojenost s délkou čekání, než bude obsloužen další zákazník, je velice variabilní. Dokonce byli i takoví klienti, kteří označili délku čekání jako špatnou, zato 7 respondentů odpovědělo, že délka čekání je vynikající. Nejpočetnějším zastoupením s 35 hlasy je hodnocení jako dobré a 31 respondentů označilo odpověď jako velmi dobrou. Toto hodnocení otázky je velmi subjektivní záležitostí. Pokud zákazník zrovna nemá času nazbyt, může pro něj i minutové čekání představovat problém. Pro přehlednější orientaci výsledků, slouží také paprskový diagram na Obr. 4.1.



Obr. 4.1 - Spokojenost s obsluhou

Zdroj: vlastní

4.7.2 Spokojenost s prostředím na pobočce

V této části se zaměříme na vyhodnocení otázek uvedených v dotazníku, které se zabývají otázkou, jak jsou zákazníci spokojeni s prostředím na pobočce sázkové kanceláře. Výsledky jsou obsaženy v následující tabulce 4.4 s uvedením výpočtu průměrné spokojenosti a výběrovou statistickou směrodatnou odchylkou. Pro lepší pochopení následujícího textu je potřeba vysvětlit pojem „kurzová nabídka“. Tento výraz představuje všechny sportovní události, které se hrají v určitý den.

Tab. 4.4 Spokojenost s prostředím na pobočce

číslo otázky	Název	aritmetický průměr	směrodatná odchylka
1.	provozní doba	3,7	0,89
2.	počet míst k sezení	3,4	0,75
5.	počet nabídek	2,4	0,85
6.	přehlednost tabulí	3,8	0,79
8.	celkové prostředí	3,8	0,66

Zdroj: vlastní

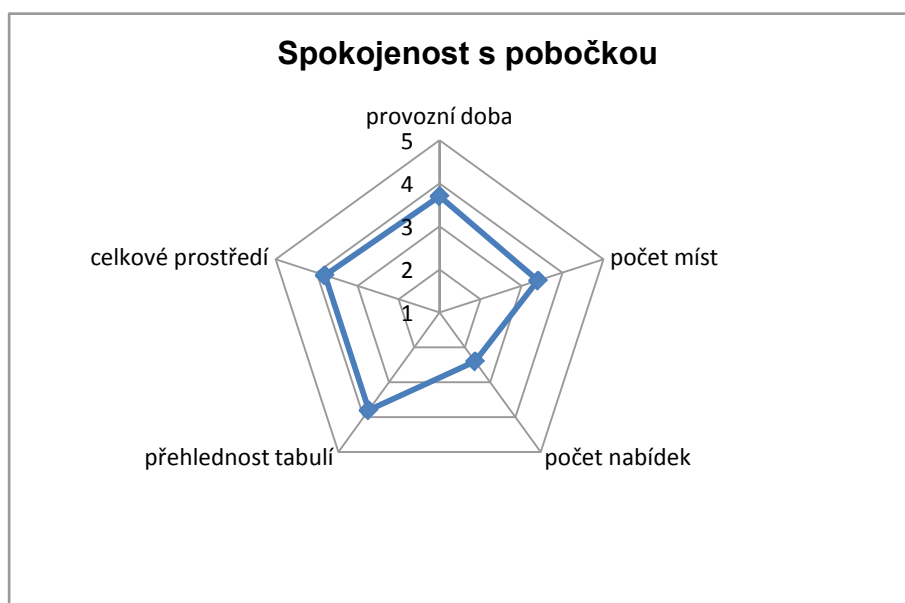
Z tabulky 4.4 vyplývá, že nejlepší hodnocení je shodně u otázek č. 6 spokojenost s přehledností kurzových tabulí a č. 8 spokojenost s celkovým prostředím na pobočce. Následuje spokojenost s provozní dobou a počtem míst k sezení. Nejhorší hodnocení je spokojenost s počtem kurzových nabídek k dispozici zdarma klientům. Toto zjištění bychom mohli hodnotit jako tragické, protože dostupnost kurzové nabídky je přímo klíčové pro konkurenční schopnost pobočky. Důvodem proč klienti přicházejí na pobočku, je zjistit jaká je aktuální kurzová nabídka, aby si mohli vsadit na vybrané příležitosti. Nedostatek těchto kurzových nabídek může přispívat i k tomu, že zákazníci můžou navštěvovat jiné sázkové kanceláře a projeví se to poklesem tržeb. Nejvyšší směrodatná odchylka 0,89, byla zjištěna u otázky č. 1. Podrobné informace také nalezneme v následující tabulce 4.5.

Tab. 4.5 Spokojenost s prostředím na pobočce

název/body	5	4	3	2	1
1. provozní doba	22	21	34	3	0
2. počet míst k sezení	5	29	41	5	1
5. počet nabídek	14	38	22	7	0
6. přehlednost tabulí	17	37	24	3	0
9. celkové prostředí	14	39	27	1	0

Zdroj: vlastní

U statistického vyhodnocení otázky č. 1 spokojenost s provozní dobou, můžeme tvrdit, že stejný počet respondentů označilo provozní dobu jako vynikající a velmi dobrou, zatím co jen dobrou provozní dobu považuje 34 zákazníků. Bylo zjištěno, že s provozní dobou nejsou spokojeni hlavně zákazníci, kteří jsou zaměstnaní. Nespokojenost pramení také z toho důvodu, že někteří pracují na směny a mají problém zejména o víkendech zastihnout pobočku otevřenou. Provozní doba pobočky je ve všedních dnech otevřena od 8.30 do 17.30 s polední pauzou v době od 12.00 do 12.30 a o víkendu v době od 9.00 do 15.00. Pro přehlednější orientaci výsledků slouží také, paprskový diagram Obr. 4.2.



Obr. 4.2 – Spokojenost s pobočkou

Zdroj: vlastní

4.7.3 Celková spokojenost na pobočce

Tato část je celkovým zhodnocením obou dvou předcházejících částí, spokojenosti zákazníků s obsluhou pobočky a spokojenosti s pobočkovým prostředím. Pro lepší přehlednost je shrnutí provedeno formou tabulky 4.6 a paprskového diagramu v Obr. 4.3. V dalším textu se již celková spokojenost vyskytovat nebude. Budou zkoumány pouze 3 oblasti a to spokojenost s obsluhou, pobočkou a sázkovou společností.

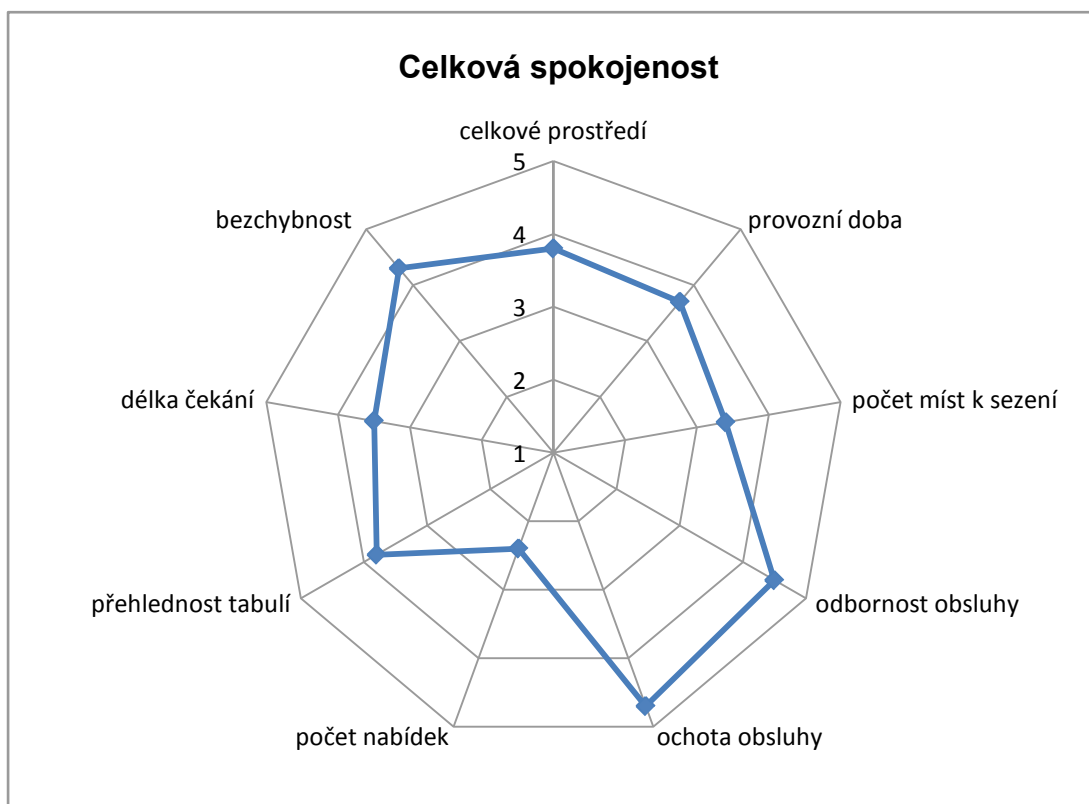
Tab. 4.6 Celková spokojenost s pobočkovým prostředím

Pořadí	Název	aritmetický průměr	směrodatná odchylka
1.	provozní doba	3,7	0,89
2.	počet míst k sezení	3,4	0,75
3.	odbornost obsluhy	4,5	0,57
4.	ochota a vstřícnost obsluhy	4,7	0,53
5.	počet kurzových nabídek	2,4	0,85
6.	přehlednost tabulí	3,8	0,79
7.	délka čekání	3,5	0,79
8.	bezchybnost na tiketech	4,3	0,66
9.	celkové prostředí	3,8	0,72

Zdroj: vlastní

Z tabulky 4.6 vyplývá, že nejhorší hodnocení ze zjištěných faktorů, mají otázky č. 2 spokojenost s počtem míst k sezení a otázka č. 5 počet kurzových nabídek k dispozici zdarma, která již byla předmětem předchozí kapitoly. Na pobočce sázkové kanceláře jsou vyčleněny pro klienty 2 stoly a 8 židlí. Průzkumem bylo zjištěno, že v okolí mají většinou ostatní pobočky všech sázkových kanceláří, které nejsou umístěny v barech k dispozici pouze 1 stůl nebo jen pult. Při tom spokojenost s počtem míst byla druhá nejhorší z celkové spokojenosti zákazníků. Je to způsobenou především vysokou návštěvností této pobočky v době od 9h do 12h zákazníky v důchodovém věku a v době od 14h do 16h, kdy se zákazníci vrací ze zaměstnání. Největší nápor ovšem bývá o

víkendech v dopoledních hodinách, kdy se na pobočce sejde drtivá většina všech sázejících. Hlavním důvodem je rozsáhlá kurzová nabídka sportovních zápasů.



Obr. 4.3 – Celková spokojenost

Zdroj: vlastní

4.7.4 Spokojenost se sázkovou společností

V dotazníku se měli možnost zákazníci vyjádřit v otázce č. 13, zda navštěvují i jiné, konkurenční sázkové kanceláře. Odpověď ano, označilo 43 respondentů, což je více jak 50% dotázaných. Nejčastější odpovědí bylo, že konkurence má širší kurzovou nabídku. Po ukončení vyhodnocení výsledku bylo pak z rozhovorů s klienty zjištěno, že někteří o rozšířené nabídce neměli ponětí. Důvodem je skutečnost, že společnost má k dispozici dvě kurzové nabídky. Jednu základní neboli běžnou a druhou rozšířenou. Tato nevědomost mohla vzniknout z důvodů, že konkurenční sázkové kanceláře mají k dispozici pouze jeden typ kurzové nabídky, který slučuje obě dvě částí, a to základní a rozšířenou, do jednoho celku. Má tedy vyšší počet stran než nabídka sázkové společnosti Betting, protože obsahuje všechny příležitosti. V případě tisku obou dvou typů kurzové nabídky, je počet stran nabídky totožný s nabídkou konkurence. Ve

společnosti Betting je zvykem tisknou pouze základní nabídku, aniž by obsluha zjišťovala, zda má zákazník zájem i o rozšířenou nabídku. Klient tak prakticky nemá možnost zjistit, že tato rozšířená nabídka je k dispozici, pokud již o tom neví z jiných zdrojů nebo se sám obsluhy nezeptá na tuto možnost.

V otázce č. 14, která zjišťuje, kolik by zákazníci prosázeli peněz, kdyby neexistoval manipulační poplatek 10% z vkladu, bylo zjištěno, že 54 dotázaných by své vklady navýšili právě o zmiňovaných 10%. Méně by vložilo do svých sázek 13 respondentů a více by prosázelo 14 zákazníků. Toto zjištění je záležitostí vedení společnosti, zda by byla společnost ochotna vzdát se jistého manipulačního poplatku na úkor stejných vkladů s rizikem vyplatit vyšší výhry, ale možnosti vybrat vyšší vklady od sázejících, kteří by si byli ochotni vsadit více peněz a možnou skutečností, že zrušení manipulačního poplatku by přilákalo na pobočky zákazníky, kteří vysoké vklady sázejí pouze na internetu.

Jaké jiné služby by klienti přivítali na pobočkách sázkové kanceláře, byla zjišťována v otázce č. 16. Možnost placení kartou uvedlo 25% respondentů. Tuto službu by hlavně přivítali zákazníci, kteří navštěvují pobočku za účelem nákupu vstupenek na kulturní akce konané společností Ticketpro.

4.8 Paretova analýza

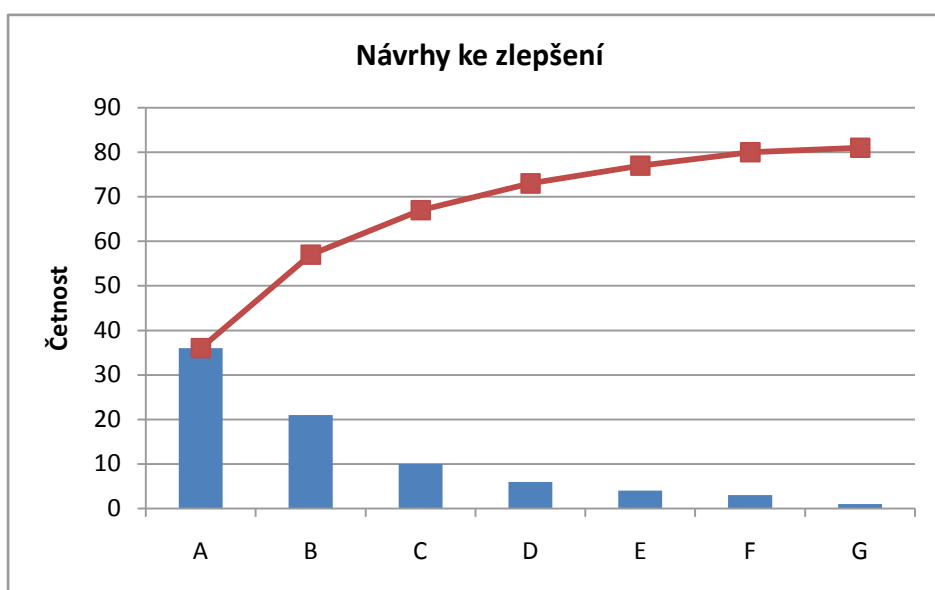
V dotazníkovém šetření měli klienti možnost se vyjádřit, v otevřených otázkách, k tomu, co by na pobočce vylepšili, přidali či změnili, aby se zlepšila spokojenost s kvalitou nabízených služeb. Nejčastěji se vyskytovaly tyto konkrétní návrhy, které jsou uvedeny v tabulce 4.7.

Tab. 4.7 Návrhy ke zlepšení

Označení	Návrh	četnost	kum. čet.
A	tv přenosy	36	36
B	více stolů	21	57
C	tabulky k zapůjčení	10	67
D	klimatizace	6	73
E	Občerstvení	4	77
F	stojan na kolo	3	80
G	wifi	1	81
Celkem		81	
Průměr		81/7	11,5

Zdroj: vlastní

Při sestrojení diagramu jsme sledovali četnost výskytu všech faktorů, v našem případě to bylo 7 faktorů, následně jsme tyto položky seřadili sestupně a vypočetli kumulativní četnost výskytu jednotlivých faktorů. Výsledkem bylo číslo 81. Určili jsme si životně důležité položky jednoduchým propočtem. Celkový počet výskytu všech položek jsme vydělili počtem typů položek a získali průměrný počet faktorů na 1 položku, který je 11,5. Porovnali jsme četnost výskytu návrhů s průměrem. Životně důležité položky jsme označili, ty které měly vyšší četnost než položky průměrné. Součástí analýzy je Obr. 4.4.



Obr. 4.4 – Návrhy ke zlepšení

Zdroj: vlastní

Jako životně důležité položky se jeví položka A – možnost sledovat na pobočce živé televizní sportovní přenosy, u níž byla vypočtena kumulativní četnost 36 a převyšuje tak průměr 11,5 až trojnásobně a položka B – zajištění většího počtu stolů s kumulativní četností 21, která je také vyšší než průměr 11,5. Položka C má četnost 10 a je tedy nižší než průměr 11,5 a proto ji nemůžeme, s ostatními, zbývajícma položkami, zařadit mezi životně důležité položky.

4.9 Návrhy a doporučení ke zlepšení spokojenosti zákazníků

Pomocí analýzy dat, které jsme získali pomocí dotazníkového šetření, bylo zapotřebí identifikovat faktory, které vedou k nespokojenosti zákazníků na pobočce sázkové kanceláře a navrhnout taková opatření, která by tuto nespokojenost eliminovala. Doporučení se budou týkat všech faktorů, které jsou pod 4 bodovou hranicí (tj. 75% spokojenost).

4.9.1 Oblast spokojenost s obsluhou

V oblasti spokojenosti s obsluhou pobočky se vyskytl pouze jeden faktor s ohodnocením méně než 4 body a to spokojenost s délkou čekání než bude zákazník obsloužen. Jelikož tento faktor je obsluhou prakticky nemožné ovlivnit, jeví se jako jediným návrhem možnost přidat na pobočku ještě jednu přepážku.

Pro společnost by to znamenalo přidat jeden počítač a přijmout jednoho zaměstnance alespoň na zkrácený úvazek nebo využít pracovníky na méně vytížených pobočkách. Tato skutečnost by mohla také zvýšit i počet zákazníků, kteří se pobočce vyhýbali z důvodů vysoké návštěvnosti a dlouhé doby strávené ve frontě. Příliv nových klientů by tak mohl pozitivně ovlivnit výši tržeb a to zvýšením vkladů na přijatých sázkách a manipulačním poplatku, zvýšeným prodejem stíracích losů a dalšími produkty nabízených sázkovou společností. Z tohoto důvodu autorka přijetí dalšího zaměstnance doporučuje,

Pro společnost by přijetí dalšího zaměstnance znamenalo zvýšení mzdových nákladů. Hrubá mzda pracovníka zaměstnaného na poloviční úvazek

by se skládala z těchto složek s uvedením částky při současném náběru vkladů na pobočce:

- základ 5. 000 Kč,
- podíl na výhře 0 – max. 80% ze základu,
- příplatek za odpracovanou směnu v sobotu 28 Kč /h,
- příplatek za odpracovanou směnu v neděli 35 Kč/h,
- osobní hodnocení 0 – 4.500 Kč,
- odměny za prodej doplňkových produktů ve výši 4% nad stanovenou hranici limitu prodeje,
- 5 Kč z každé provedené dotace na internetový hráčský účet.

Dalšími benefity pro zaměstnance jsou stravenky na oběd v částce 100 Kč za každou odpracovanou směnu, za kterou je zaměstnanec povinen zaplatit 1Kč a měsíční příspěvek zaměstnavatele na penzijní nebo životní připojištění v hodnotě 500 Kč.

Náklady na technické vybavení jako je počítač a kasová tiskárna, pro potřeby druhého pracovníka na pobočce, by pro společnost nepředstavovala žádné výdaje, jelikož ve skladu s technikou společnost disponuje určitým množstvím tohoto zařízení z uzavřených poboček.

4.9.2 Oblast spokojenost s pobočkou

Oblast spokojenost s pobočkou dopadla výrazně hůře než spokojenost s obsluhou pobočky. Zde bylo zjištěno celkem 5 faktorů, na které je potřeba se zaměřit.

Nespokojenost s délkou provozní doby se dá odstranit právě přijetím dalšího - třetího zaměstnance, který byl nápomocen jednak v době největšího zájmu klientů o sázení, čímž se eliminuje nespokojenost pro oblast pobočka, a zároveň by se mohla prodloužit vlastní provozní doba, aby si třetí pracovník mohl splnit svůj fond pracovní doby.

Celková plocha pobočky sázkové kanceláře činí 60 m² je vybavena 2 stoly a s 8 židlemi pro zákazníky. Součástí přílohy č. 6 jsou dva obrázky provozovny,

z nichž první z nich nabízí pohled do prostoru pobočky od vchodových dveří a druhý obrázek umožňuje diagonální pohled. Na stěně je umístěno 7 ks skleněných kurzových tabulí pro vypisování nejatraktivnějších soutěží, 18 ks skleněných zásuvných tabulí velikosti A4 pro zveřejňování kurzové nabídky pro aktuální den a 9 ks klipových tabulí velikosti A4 pro tiskové sestavy a kurzové nabídky a 18 ks pro vyvěšení celotýdenních výsledků sportovních a losovaných událostí. Součástí jsou také klasické nástěnky pro zveřejňování informací pro klienty a reklamní plakáty na produkty a služby sázkové kanceláře.

Nespokojenost s počtem míst k sezení může být řešeno přidáním třetího stolu nebo barového pultu v místě výlohy. Prostory pobočky tuhle variantu umožňují. Autorka navrhuje vedoucí pobočky zjistit, cenovou nabídku prodejen s nábytkem a za dodržení příslušného limitu zrealizovat nákup. V případě nákupu převyšující stanovený limit je potřeba odsouhlasit daný nákup předem vedoucím oblasti.

Počet kurzových nabídek k dispozici zdarma klientům je nejhlavnější příčinou nespokojenosti zákazníků. Tento nedostatek autorka řešila pomocí brainstormingu, který se uskutečnil v rámci povinného školení zaměstnanců v oblasti zlepšování obchodních dovedností zaměstnanců sázkové kanceláře Betting. Na základě této techniky byly navrženy tyto možnosti:

- vyšší počet výtisků kurzové nabídky,
- teletext,
- terminál,
- deník Sport,
- netisknout kurzové nabídky, které se automaticky přenášejí do účetnictví, ale jiné typy kurzových nabídek,
- zapůjčit týdeník, který obsahuje nejen statistiky, ale také seznam sportovních událostí.

Z výše uvedených možností autorka sama vybrala bez účastí ostatních kolegů následující varianty a navrhuje, aby bylo umožněno sázejícím na požádání zapůjčit si společnosti vydávaný týdeník s kombinací se zvýšením počtů výtisků kurzové nabídky, což vyžaduje nechat si příslušným oblastním vedoucím navýšit

tzv. *ztratné*, což představuje počet kusů kurzových nabídek, které se nebudou automaticky účtovat do tržeb pobočky. Důležité bude vyčlenit další místa pro zveřejnění kurzové nabídky. V případě nedostatků nástěnek autorka navrhuje nechat kurzové nabídky volně položené na stolech pro potřeby klientů.

Variantu, aby klienti měli možnost sledovat kurzovou nabídku na teletextu, autorka nedoporučuje z důvodů velkého množství a pomalého načítání stran teletextu, což by nelibě nesli zákazníci, kteří zrovna sledují aktuální výsledky. Terminál autorka nedoporučuje z důvodů vysokých nákladů na pořízení. Avšak z interních zdrojů je známo, že se vedení společnosti touto variantou zabývá a do budoucna v rámci modernizace a nového designu poboček plánuje tuto možnost zavést na pobočkách. Deník Sport je autorkou zavrhnutý, z důvodů nízké obsáhlosti kurzové nabídky. Tisk jiných typů kurzových nabídek může být využit pouze k výjimečným příležitostem, jelikož při tisku tohoto typu nabídek rychle stoupá spotřeba papíru z důvodů jiného rozložení textu na formátu A4 než je na oficiální kurzové nabídce. Oficiální kurzová nabídka je při tisku řazena do dvou sloupců.

Pro lepší přehlednost kurzových tabulí existuje varianta, že místo názvu soutěží, které jsou dosud psány fixem, by pomohlo vylepení štítku s názvem soutěže, který by velikostí zaujímal na kurzové tabuli 2 řádky a byl v různých barevných provedeních doplněný obrázkem, týkající se dané soutěže. Nápisy fotbalových soutěží by byly na zeleném podkladě, lední hokeje v modrém provedení.

Pro zlepšení celkového prostředí autorka doporučuje vytvoření inspiračních nástěnek. Vznikla by tak podpora prodeje prostřednictvím komunikace velkých výher. Dalším prvkem pro zatraktivnění prostředí je zajištění vysílání sportovních přenosů. Vedoucí pobočky by měla zajistit prostřednictvím oblastního vedoucího povolení pro toto vysílání na pobočce. Je zde možnost zvýšení denních tržeb v závislosti na aktuálně vysílaném zápase, kdy by si zákazníci mohli v průběhu utkání vsadit na dílčí výsledek probíhajícího utkání. Na tomto principu již svou činnost provozuje mobilní pobočka společnosti, která během pár hodin vyprodukuje mnohem vyšší tržby než pobočky bez této možnosti sázení.

4.9.3 Oblast spokojenost se sázkovou společností

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že pokud klienti navštěvují jiné konkurenční sázkové kanceláře, děje se tak z důvodů, že konkurenční sázková kancelář nabízí obsáhlejší možnosti příležitostí k uzavírání sázek. V kapitole 4.7.4 jsou popsány příčiny vzniku tohoto nedorozumění. Autorka navrhuje, aby společnost zvažila možnost propagace rozšířené kurzové nabídky formou nabídky v tištěných médiích, zejména v týdeníku vydávané společností či formou plakátu do výlohy. Pomoci by hlavně měli především zaměstnanci sázkové kanceláře a kurzovou nabídku rozšířených příležitostí nabízet aktivně spolu se základní kurzovou nabídkou.

Z rozhovorů se zákazníky bylo zjištěno, že jsou spokojeni s aktuální nabídkou služeb a nepřejí si, aby se nabídka služeb sázkové kanceláře rozšiřovala. Důvodem je, že jakákoliv ostatní činnost, která nesouvisí s kurzovým sázením, obtěžuje a zdržuje zákazníky, aby si mohli podat své sázky. Množily se názory, že sázková kancelář není žádná pošta. Doporučení tedy je takové, aby se společnost zaměřila jen na ty činnosti, ve kterých je jedničkou na trhu a zlepšovala kvalitu služeb jen v oblasti kurzového sázení. Měla by investovat do vylepšení interiéru poboček a modernizovat jejich technické vybavení. Realizovat pravidelné měření spokojenosti zákazníků s kvalitou nabízených služeb, protože nároky zákazníků se neustále zvyšují.

4.9.4 Shrnutí

Pro lepší orientaci je v této kapitole proveden jednoduchý souhrn doporučení ke zlepšení spokojenosti zákazníků na pobočce sázkové kanceláře. Byly zkoumány celkem 3 oblasti:

- spokojenost s obsluhou,
- spokojenost s pobočkou,
- spokojenost se sázkovou společností.

V první oblasti - spokojenost s obsluhou bylo autorkou navrženo přijetí dalšího pracovníka na pobočku. Důvodem je fakt, že průzkumem nebyla zjištěna

žádná jiná nespokojenost zákazníků s obsluhou pobočky, pouze delší čekání ve frontě, které personál ovlivnit nemůže.

Ve druhé oblasti – spokojenost s pobočkou, bylo autorkou navrženo, zajistit další místa k sezení pro zákazníky pořízením třetího stolu, nechat si navýšit ztratné oblastním vedoucím pro zvýšení počtů kusů výtisku kurzové nabídky zdarma pro potřeby klientů, a umožnit zákazníkům sledovat živé televizní přenosy sportovních událostí na pobočce.

Ve třetí oblasti – spokojenost se sázkovou společností, byla autorkou navržena lepší prezentace kurzové nabídky a zaměření se sázkové společnosti, jen na činnosti spojené s kurzovým sázením. S větší nabídkou služeb dochází právě k větší nespokojenosti sázkařů.

Další opatření do budoucna, která by vedla ke zvýšení spokojenosti zákazníků, autorka navrhuje instalaci výkonnějších procesorů pro zrychlení jednotlivých operací (např. načítání čipových zákaznických karet nebo generování obsahu kurzové nabídky), zavést pro registrované klienty sms zprávy s informací o výhře na podaném tiketu, zrušit manipulační poplatek alespoň u vkladu 500 Kč a výše a zavést aplikaci u připravovaných terminálů s možností kontroly tiketu.

5 Závěr

Práce je zaměřena na měření spokojenosti zákazníků se službami nabízených sázkovou kancelář. Cílem práce bylo zjistit příčiny nespokojenosti zákazníku a navrhnout taková opatření a doporučení, aby se úroveň kvality služeb zvýšila. Cíl práce byl dle autorky splněn, neboť byla nalezena opatření, která vedou ke zlepšení spokojenosti zákazníků na pobočce sázkové kanceláře v Ostravě Hrabůvce.

Zjišťována spokojenost zákazníku byla rozdělena na čtyři části. A to část, kde se autorka zaměřuje na spokojenost zákazníků s obsluhou pobočky, na spokojenost zákazníků s prostředím na pobočce a celkovou spokojenost, poslední část je věnována spokojenosti se sázkovou společností na celorepublikové úrovni.

Byla použita odborná literatura a další zdroje (interní materiály, internet) vztahující se k dané problematice a na jejímž základě mohla být vypracována teoretická část práce, ve které se autorka zabývá systémy managementem kvality služeb, jejími nástroji, důležitosti personálu v oblasti služeb a zejména měřením zákaznické spokojenosti.

Ve třetí kapitole autorka představuje sázkovou společnost, její organizační strukturu, hospodaření a doplňkový prodej. Navazují typy sázek v oblasti kurzového sázení. Závěr je věnován vývoji tržeb v letech 2011 – 2013, který zaznamenává pokles, jež je způsoben rozmachem internetového sázení.

Praktická část je věnována sběru a vyhodnocení dat pomocí jednoduché statistiky (kumulovaná četnost) a Paretovy analýzy, ze kterých vyplývají hlavní faktory nespokojenosti zákazníků se službami poskytovaných na pobočce sázkové kanceláře. Jedná se zejména o počet míst k sezení pro klienty, nedostatečný počet kurzových nabídek k dispozici zdarma a nemožnost sledovat na pobočce živé televizní přenosy sportovních událostí. Pro navržení nových řešení byla zvolena technika brainstorming. Následují vhodná doporučení, a opatření, která by vedla k eliminaci nebo redukci negativních aspektů služby.

Z analýzy výsledků bylo zjištěno, že nejvíce jsou zákazníci spokojeni s ochotou a vstřícností obsluhy na pobočce. Nejzásadnější nedostatek byl objeven v množství kurzových nabídek zdarma k dispozici klientům sázkové kanceláře

V dalším by autorka navrhla rozsáhlejší průzkum spokojenosti zaměřenou na celostátní pobočkovou síť sázkové kanceláře Betting v oblasti zlepšování kvality nabízených služeb sázkovou společností.

Seznam literatury

KNIHY

BLECHARZ, Pavel. *Základy moderního řízení kvality*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2011, 122 s. ISBN 978-80-86929-75-0

BUREŠ, Ivan. *10 zlatých pravidel péče o zákazníka, aneb, CRM v digitálním věku*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2006, 158 s. ISBN 80-726-1149-6.

HEGER, Milan a Pavel ŠVEC. *Počítačová technika II*. Vyd. 1. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita, 2012, 1 CD-ROM. ISBN 978-80-248-2560-1.

HOROVITZ, Jacques. *Jak získat zákazníka: Kvalita služeb*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1994, 134 s. ISBN 80-856-0345-4.

KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER Philip a Gary ARMSTRONG. *Principles of marketing*. 13th ed. Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall, 2009. ISBN 978-013-7006-694.

KOZEL, R., L. MYNÁŘOVÁ a H. SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 304 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.

NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2004, 335 s. ISBN 80-726-1110-0.

NENADÁL, Jaroslav. *Základy managementu jakosti*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, 2005, 142 s. ISBN 80-248-0969-9.

ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1995, 225 s. ISBN 80-858-3906-7.

VYSEKALOVÁ, Jitka. *Chování zákazníka: jak odkrýt tajemství "černé skříňky"*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 356 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3528-3.

NORMY

ČSN EN ISO 9000. Systém managementu kvality-Základní principy a slovník. Praha: Český normalizační institut, 2006. 64 s. Třídící znak 01 300.

INTERNETOVÉ ZDROJE

STŘELEČ, Jiří. Paretova analýza. *7 nástrojů kvality* [online].[cit. 2014-04-03]. Dostupné z <http://www.vlastnicesta.cz/metody/pareto-analyza/>

TIPSPORT. Základní informace 2014. *Tipsport* [online].[cit. 2014 -04-14]. Dostupné z <https://home.tipsport.cz/o-spolecnosti-tipsport/index.php>

VÍTEK, Václav. Ishikawa diagram. Metody a nástroje – on line magazine Světa Produktivity[online].[cit.2012-09-01]. Dostupné z <http://www.svetproduktivity.tmcz/slovník/Ishikawa-diagram.h>

Seznam zkratek

AKU – akumulovaná sázka

a.s. – akciová společnost

ČSN - česká technická norma

ISO – Internacionál Organization for Standartization

MP – manipulační poplatek

SK – Slovensko

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 26. 6. 2014


Marcela Pilařová

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Organizační struktura

Příloha č. 2 - Vzor AKU sázky

Příloha č. 3 - Příklady stíracích losů

Příloha č. 4 – Formulář Tajný nákup

Příloha č. 5 - Dotazník

Příloha č. 6 - Obrázky pobočky v Ostravě